

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

العلاقة بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك

إعداد الطالب

محمد مسفر الغامدي

إشراف

الأستاذ الدكتور عبدالفتاح خليفات

رسالة مقدمـة إلـى عمـادة الدراسـات العليـا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية/ قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2013

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر

بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب محمد مسفر الغامدي الموسومة بـــ:

العلاقة بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال الاداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الادارة التربوية.**

القسم: الاصول والإدارة التربوية.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. عبدالفتاح صالح خليفات		2013/07/18	مشرفاً ورئيسا
أ.د. حسن أحمد الطعاني		2013/07/18	عضواً
د. نايل سالم الرشايدة		2013/07/18	عضواً
د. هاني احمد الكريميين		2013/07/18	عضواً

عميد الدراسات العلـــيا

أ.د. عبدالفتاح خليفات



MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إليكِ انتِ

من أقعدها المرض ولم يثنها أن ترفع ماتبقى من جسدها لتجود بدمعها ودعائها

أُمــي

إليكِ أنتِ

سيدتي...............

ملكة الوفاء..........

نبراس الخُلُق.........

نبع الصفاء...........

من كان يحدوني الى العلياء،

من كان يدفعني لمطاولة السماء،

من أشعل في داخلي جذوة العلم،

وفجر في عروقي جداول الهمم،

ووقف الى جانبي حتى جنينا معا ثمار المعرفه،

وسلكنا الصعاب أملا في أن ييسر ا لنا طريقا الى الجنه،

إليكِ فائزه............

محمد الغامدي

الشكر والتقدير

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير لأستاذي الدكتور عبدالفتاح خليفات لما قدمه لي من نصح وإرشاد وتوجيه وأفادني من علمه الذي لا ينضب وتدرج معي خطوة خطوة حتى تغلبت على الصعاب التي اعترضت سبيل البحث بفضل ا عز وجل ثم بفضله فجزاه ا خير الجزاء، وجعله منبرا هاديا لطلبة العلم.

كما أخص بالشكر والعرفان أساتذتي جميعا في قسم الأصول والإدارة التربوية الذين بذلوا معي كل الجهد،وأكن لهم فائق الاحترام والتقدير مع تمنياتي لهم بالخير والسداد.

وأقدم شكري الكبير إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما سيقدمونه من ملاحظات قيمة وتوجيهات هادفة تسعى لإخراجها بالشكل الأمثل، وأؤكد لهم أن اقتراحاتهم وملاحظاتهم وآرائهم ستكون موضع اهتمامي واحترامي.

وأتقدم بالشكر إلى كل من وقف بجانبي لإتمام هذا الجهد المتواضع.

محمد الغامدي

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

العلاقة بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك

محمد بن مسفر الغامدي

جامعة مؤتة، 2013

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (139) مديراً ومديرة. وبعد تطبيق الاستبانة وجمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية, ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين متعدد المتغيرات. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك لأنماط القيادة الثلاثة (الديمقراطي، الديكتاتوري، الحر) جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك للاتصال الإداري جاءت بدرجة متوسطة،

عدم وجود فروق دالة إحصائيا في أنماط القيادة السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك تعزى للنوع الاجتماعي.

وجود فروق في أنماط القيادة السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك تعزى للخبرة الإدارية، عدم وجود فروق دالة إحصائيا في أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك تعزى للنوع الاجتماعي والخبرة، وجود علاقة ايجابية ودالة إحصائياً بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك.

وأوصت الدراسة ضرورة اختيار إدارة التربية والتعليم للكفاءات الإدارية ذات الخبرة خلال عمليات الترشيح للإدارة، وضع خطه زمنيه لتدريب المدراء من خلال معاهد الإدارة لتكريس الأنماط الفاعلة في الإدارة وتدعيم مهارات الاتصال.

Abstract

The relationship between leadership styles and administrative communication skills among principals of public schools in Tabuk

Mohammed Al-Ghamdi

Mu'tah University,2013

This study aimed to investigate the relationship between leadership styles and administrative communication skills among principals of public schools in Tabuk region, and to achieve the objective of the study questionnaire was developed and distributed to the study sample consisting of (139) principals. After applying the questionnaire and data collection, has been analyzed using mathematical circles, standard deviations, and Pearson correlation coefficient, and multivariate analysis of variance. The study concluded the following results:

That the degree of practice principals of public schools in Tabuk to the three patterns (democratic, dictatorial and free) came to a fair degree, and the degree of school principals governmental organizations in Tabuk to connect administrative moderately came, There is no statistically significant differences in the prevailing patterns of leadership among managers and directors of public schools in Tabuk region due to sex

There are differences in leadership styles prevailing in the school principals governmental organizations in Tabuk attributed to the experience of management, there is no statistically significant differences in the communication patterns of administrative prevailing in the school principals governmental organizations in the region of Tabuk attributed to sex, experience, and there is a positive relationship and function statistically between leadership styles and communication patterns among managers and administrative directors of public schools in Tabuk region.

The study recommended the need to choose the Department of Education for administrative efficiencies experienced during the nomination processes of management, developing a time plan for the training of principals through management institutes to devote patterns players in the administration and strengthen communication skills.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1المقدمة

تعتبر المدرسة مؤسسة تعليمية تربوية هامة، ونظاماً متكاملاً تضم مجموعة من الأعضاء، لذا من الواجب توفر قيادة لديها المقدرة على التأثير في الأفراد من خلال تنسيق جهودهم لبلوغ الغايات المنشودة عبر التشاركية والاحترام وعدم الاستبداد بالرأي والمركزية، ولأن العملية التربوية عملية ديناميكية فعالة ومستمرة وبسبب كثافة المعلومات ودخول التقنيات وتنوعها كان من الواجب الإيمان بأهمية الاتصال وإزالة معوقاته لأنه ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية ودعامة أساسية لنقل المعلومات بين الإدارة والأفراد، وانطلاقا من الاتجاه الجديد للإدارة، لم يعد المدير مجرد مطبق للنظام، أو أداة تنفيذيه للقرارات أو مراقبا للأعمال التنظيمية فقط،بل تعدى ذلك ليصبح قائدا للمدرسة، ويملك المهارات الأساسية قادرا على التطوير ومتمتعا بخلفية علمية وكفاءة ومقدرة إدارية، كما أصبح يملك تصورا على التغيير والتحسين في التنظيم المدرسي، واعيا بالأهداف، وأصبح نجاح المدرسة متوقفا على كفاءته الإدارية.

وتمثل القيادة عملية التأثير في الفرد والجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة، هذا أدى إلى الاعتراف بأهمية القيادة كعامل أساسي ومهم في المنظمة، وكان تركيز القيادة على العنصر المهم البشري، حيث ترتكز على أنه فعالية المنظمة تعتمد على حفز الأفراد العاملين بشكل مباشر .وهنا يبرز دور القائد الذي يستطيع حفز وتشجيع المرؤوسين لتأدية أعمالهم بكل تعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة (عبوي، 2007)

بالإضافة إلى أن القيادة تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدا فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يشكل اهتماما رئيسياً للباحثين والمفكرين،

والقيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه، تنهض حين يؤمن القائد بقدرة أتباعه على الانجاز المنشود (الخليفات، 2006) .

والقائد الناجح هو الذي يتمكن من تنظيم عمله والعاملين معه للوصول إلى النتائج المرسومة، والاستمرار والتقدم، لأن القائد الناجح هو من يأخذ بزمام المبادرة في وضع الأهداف وتطوير الإستراتيجيات والنظم، وتوفير الموارد اللازمة وإحداث التغيير والاستمرارية نحو التفوق(ملائكة، 2007).

وتعد القيادة التربوية هي المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية، وبغيره لا يمكن تحقيق أي تغير فعال، أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة، فالقيادة التربوية تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات،متعددي الاتجاهات، وهذا يتطلب منها قدرة على التعامل، بغض النظر عن اختلاف الأفراد مع ضرورة تنسيق جهودهم من أجل بلوغ الغايات المرسومة، ومن هذا المنطلق احتلت القيادة مكانًا رئيسا في الإدارة (الداعور، 2007).

إن القيادة الناجحة هي التي تدرك احتياجات الأفراد وتتقبلهم وتتشارك معهم في عملية صنع القرار مما يساعد على تقبل العاملين للقرار عن احترام وقناعه وليس عن خوف .(عياصرة، 2006)

وهذا يؤكد على أن أنماط القيادة التي يتبعها المديرون عديدة، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية السليمة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتسعى إلى تهيئة المناخ المدرسي لكي يبذلوا أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تسهم كثيرا في إنجاز العمل، والاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرارات،وإشباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر،وهناك القيادة الترسلية التي تحرص على إعطاء العاملين قدرا من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات للعاملين، وتقترن القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي، وقد لا تعد نمطاً جديدا بالضرورة ولكن التركيز على المشاركة في صنع القرار بدأ يتزايد بشكل كبير في العقدين الآخيرين نظرا لأهميتها في إدارة المنظمة وفي مواجهة التحديات الإدارية المستقبلية .

وتتضمن القيادة التشاركية استخدام إجراءات اتخاذ القرار التي ترمي إلى السماح للآخرين بالتأثير في قرارات القائد (العرابيد، 2010).

ويعد الاتصال أحد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أي منظمة تربوية، وهو أحد العلوم الحديثة التي بدأ الاهتمام بها يتزايد خاصة بعد كثافة المعلومات ودخول التقنيات الحديثة، وتبرز أهمية الاتصال كون عملية القيادة بما فيها من تنسيق وتنظيم معلومات واخذ قرارات، ورقابة، وإشراف، لا تعطي ثمارها إلا من خلال نظام اتصال فعال (عياصره؛ و الفاضل، 2006).

والقائد التربوي لا يمكن أن يكون فاعلا ومؤثرا في إدارته إلا إذا كان لديه تصور واضح ودقيق للطرائق والأساليب القيادية التي يتبعها في مواجهة المشكلات التي تمكنه من الاتصال بالعاملين معه ولأن أكثر الأمور تحديا في إدارة النظم التربوية المتنامية الحجم والتعقيد هو تأسيس نظام فعال للاتصال، والمحافظة على استمرارية فعاليته، فالاتصال من وظائف القيادة الإدارية الضرورية، وهو المكون الذي يجعل النظام ممكنا، وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف القيادة الإدارية الأساسية، فالقادة التربيون في الجامعات خاصة يمارسون عمليات التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوظيف والضبط، والتقييم من خلال عملية الاتصال، وانه يكاد يكون من الصعب ممارسة أي عمل في أي منظمة دون أن يكون للاتصال دور فيه (الطويل، 2006).

لذا فإن تحقيق الاتصال الفعال لدى المديرين والمعلمين في المؤسسة التربوية ينعكس إيجابا على تطوير الأداء الفردي للمعلمين، وبالتالي الارتقاء بالعملية التربوية بمختلف عناصرها وفعاليتها(عليمات، 2007) ويتطلب من المدير لكي يمارس اتصالاً فعالاً، أن يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين وخاصة المعلمين، ويتبنى طرقاً مختلفة للاتصال بالمعلمين، ويمتلك مهارات الاتصال، ويعمل على إزالة معوقات عملية الاتصال، ويسعى إلى تحقيق أهداف عملية الاتصال (حجي، 2005).

و حاجة الإنسان للاتصال في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهمية من حاجته إلى السكن، الغذاء، والكساء والأمن، بحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، (حمدان، 2000).

من هنا يمكن القول أن الاتصال هو إحدى الدعائم الرئيسة في المنظمات التربوية، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة، وبين المؤسسات بعضها ببعض، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز دون الاعتماد على المعلومات والتي لا يمكن إيصالها إلا من خلال الاتصال.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من خلال خبرة الباحث التعليمية الطويلة كان هناك العديد من النماذج القيادية للمدراء الذين واجههم لا تخلو من أحد الأنماط الرئيسية (الدكتاتوري المتسلط أم الديمقراطي أم النمط الحر) وكان لكل مدير أسلوبه الخاص في الاتصال مع المعلمين أو مع الإدارة العليا وكذلك مع نفس طاقمه الإداري, ومع تفاوت خبراتهم في مجال الإدارة كان هناك تباين واضح في مستوى الأداء وسير العمل، مما حدا بالباحث محاولة الإجابة على التساؤلات الآتية: هل هناك علاقة ارتباطيه بين تلك الأنماط القيادية الثلاثة مع أنماط الاتصال السائدة؟ وهل لمتغيري النوع الاجتماعي والخبرة دور في تلك العلاقة؟

تعد القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها(عباس، 2004)

وللقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوب بها، كون القيادة الفعالة تجعل المرؤوس يتأثر بالنمط القيادي، وهذا بدوره يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلا (كامب، 2000) .

وقد شغِل كثير من الباحثين في علم النفس الاجتماعي و علوم الإدارة بدراسة ظاهرة القيادة،لوضع نظريات للوصول للنموذج الفعال للقياده الذي يحقق أهداف المؤسسة من خلال قدرة القائد على إثارة اهتمام مرؤوسيه (المخلافي، 2009).

ويتمثل الهدف العام من الاتصال توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال العمل الجماعي ونقل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الإدارات والأفراد والمؤسسات فهو العصب الرئيسي في العملية الإدارية (عليان والطوباسي، 2005).

ويوفر الاتصال للقادة التربويين في أثناء عملهم معلومات متنوعة وتفصيلية عن المشاكل التي تعترض تقدم العمل، وعن مدى الالتزام بالخطط والبرامج الموضوعة، ومن خلال حرص القائد التربوي على وجود نظام جيد للاتصال يقوم على أساس ديمقراطي،يستطيع أن يدرك جميع الأعمال التي تتم داخل المؤسسات التربوية، ويستطيع التدخل في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات وإزالة العقبات التي تعترض العمل التربوي (الطويل، 2006).

كما أن تحقيق الاتصال الفعال لدى المديرين والمعلمين في المؤسسة التربوية؛ ينعكس إيجابا على تطوير الأداء الفردي للمعلمين، وبالتالي الارتقاء بالعملية التربوية بمختلف عناصرها وفعاليتها، ويتطلب من المدير لكي يمارس اتصالاً فعالاً، أن يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين وخاصة المعلمين، ويتبنى طرقاً مختلفة للاتصال بالمعلمين، ويمتلك مهارات الاتصال، ويعمل على إزالة معوقات عملية الاتصال، ويسعى إلى تحقيق أهداف عملية الاتصال له وللمعلمين(حجي، 2005) .

لذا فان مشكلة الدراسة تتمثل في العلاقة بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك.

وانطلاقا مما سبق فإن هذه الدراسة سعت للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما أنماط القيادة السائدة لدى لمديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك؟
2. ما أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك من وجهة نظرهم؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أنماط القيادة السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك تعزى لمتغيرات (االنوع الاجتماعي و سنوات الخبرة الإدارية)؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي و سنوات الخبرة الإدارية)؟

5. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال الإداري ؟

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك.

كما سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على أنماط القيادة السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك.

2- التعرف على أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك.

3- التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك.

4- التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية الخاصة بالمديرين(الخبرة الإدارية و النوع الاجتماعي) على أنماط القيادة وأنماط الاتصال الإداري.

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

1. الربط بين موضوعين لهما أهمية بالغة في المؤسسات التعليمية.
2. أنها تقدم مؤشرات هامه لمديري المدارس حول الأنماط القيادية السائدة في المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك،مما قد يساعد المديرين في إعادة النظر بسلوكهم الإداري وتنميتهم مهنيا.
3. توضيح أهم أنماط الاتصال السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك.
4. تناولت هذه الدراسة فئة المديرين الذين يقع على عاتقهم عملية اتخاذ القرارات.

5. إمكانية الاستفادة من هذه الدراسة لفتح المجال أمام دراسات وبحوث قادمة، تتناول الموضوع من جوانب جديدة أو تستهدف فئات أخرى.
6. يتوقع أن يتم الإفادة من نتائج الدراسة في إطار تفعيل وتحسين وتطوير أنماط الاتصال السائدة.

5.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

القيادة: هي السلوك الذي يمارسه القائد بهدف التأثير على مرؤوسيه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (مغاري، 2009) .

وهي عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية(عياصرة، 2006).

أنماط القيادة: السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة في أثناء تعامله وتفاعله مع المعلمين والعاملين في المدرسة، ويمكن تحديده بأحد الأنماط التالية: (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر)، وتم قياسه بالدرجة التي تعكسها استجابات المديرون والمديرات على فقرات الاستبانه التي أعدها الباحث.

الاتصال :هو تفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين احدهما مرسل يبدأ بالحوار والأخر مستقبل يستقبل الحوار ويتفاعل تجاه الرسالة الموجهة إليه من المرسل بأي طريقة من الطرق (القليني، 2004).

أما التعريف الإجرائي للإتصال: يقصد به عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار بين العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة تبوك، من اجل تحقيق الأهداف المرسومة ويشمل الاتصال الإداري الأنماط التالية (الكتابي، الشفوي، غير اللفظي، الاتصال بناء على طرقه) وتتحدد هذه الأنماط من خلال الدرجة التي حصل عليها مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك من خلال الإجابة على استبانة قياس أنماط الاتصال التي أعدت في الدراسة.

6.1 حدود الدراسة:

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك وذلك ضمن حدود السياق الزمني في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2013/2012)، واستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة التي طورها الباحث واستخدمها في هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين:القسم الأول يتحدث عن الأدب النظري لمتغيري القيادة والاتصال الإداري. والقسم الثاني: يتناول عرضا للدراسات السابقة التي تحدثت عن المتغيرين السابقين.

1.2 الاطار النظري

أولا : مفهوم القيادة

مهما اختلفت المفاهيم التي تناولها الباحثون للقيادة فقد اتفق الجميع على اعتبارها المحرك الأساسي للمؤسسة والعاملين فيها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وبذلك فهي من المحاور المهمة والأساسية التي تقوم عليها الإدارة في المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها بأعلى درجة من الكفاية والفعالية (الخطيب والمعايعة، 2006)

فالقيادة هي قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم، التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة (العجمي، 2008).

وتعرف القيادة بأنها علاقة يستخدم فيها شخص قوة تأثيره لحث أفراد الجماعة على العمل معها لإنجاز مهمة مشتركة (السالم، 2009) .

في حين أن ليكرت (Likert) يعرف القيادة كما جاء في (العامري، 2007) بأنها: قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة.

والقيادة هي القدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين وجعلهم ينفذون أوامر القائد وهذا يوجب على القائد أن يتمتع بصفات شخصية تميزه عن غيره من الأفراد (نشوان، ونشوان، 2004)

هي عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيرا مقصودا على الآخرين لغرض إرشادهم أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد في منظمة ما بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية (المخلافي، 2009)

كما أن سميث (Smith) وروست (Rost) عرفا القيادة بأنها" علاقة تأثير بين القائد وأتباعه و تهدف هذه العلاقة إلى إحداث تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد تحقيقها كل من القائد والأتباع (أبو النصر،2009)

ويعرفها (حسن، 2004) على أنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده.

بالنظر إلى التعريفات السابقة لمفهوم القيادة فقد اختلفت في تناولها لمفهوم القيادة، وذلك لاعتبارات ترجع للباحثين وطبيعة المرحلة التي تم التعريف فيها، حيث ركزت على البعد الاجتماعي للقيادة وبعضها على صفات وسمات القائد وسلوكه والبعض الأخر ركز على البعد المستقبلي للقيادة الذي يمثل الاتجاه الحديث في القيادة، إلا أن التعريفات السابقة تتفق بأن: القيادة هي عملية تعتمد على وجود الجماعة بالدرجة الأولى، كما تركز على التأثير الذي يحدثه القائد في سلوك الآخرين، وهي وظيفة ودور يمارسه القائد.

أهمية القيادة:

من خلال التعريفات السابقة للقيادة، يمكن توضيح أهمية القيادة باعتبارها ضرورة في كل المنظمات أيا كان نوع النشاط الذي تمارسه أو المجالات الإدارية التي تضطلع بمسؤولياتها . وتتمثل هذه الأهمية فيما تؤديه القيادة من تحفيز المرؤوسين وتوجيههم وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة إذ أن أساس وجود المنظمات مرتبط بتحقيق أهداف معينة، لذا فإن وجود القيادة السليمة القادرة على القيام بهذه المهمة، يشكل أهمية كبيرة، وذلك من خلال دورها في توضيح هذه الأهداف للمرؤوسين، والمحافظة على التوازن في تحقيق هذه الأهداف، وتقليص التعارض بينها بالتوفيق بين المواقف وبين إشباع الحاجات ومتطلبات

التنظيم، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنويع الأهداف التنظيمية وتعقدها(توفيق، 2004) .

وتتجلى أهمية القيادة أيضا من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية وهي تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري (كنعان، 2002)

وتأخذ القيادة بهذا المنحنى أبعادا تنظيمية وإنسانية واجتماعية وأهدافًا مشتركة تشكل في مجملها مردودا كليا للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونه، بل إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب شخصية تستوعب مختلف مكونات المنظمة، وتستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات (القحطاني، 2001).

مما سبق، يمكن القول أن أهمية القيادة تبرز بشكل خاص في الجانب الإنساني للإدارة من خلال مسؤوليات القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا، لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات المرؤوسين ومتطلباتهم

وعليه تكمن أهمية القيادة في كما أشار إليها (العساف،2002)

1. ّأنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
2. ّأنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. ّأنها عملية تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.
6. قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

7. قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

وجدير بالذكر أن القيادة الفعالة لا تتناقض مع ممارسة اللامركزية، إذ أن القائد الفعال هو الذي يتمكن من تنمية قدرات تابعيه والوصول بهم إلى مستويات عالية من الكفاءة والخبرة، تجعل كلا منهم قائدا بذاته يستطيع ممارسة الصلاحيات وتحمل المسؤوليات ومن ثم يكون القائد الفعال قائدا لمجموعة من" القادة" ويتحول دوره إلى رائد، مساند، موجه، ميسر، بدلا من رئيس، مدير، أو مراقب،وكذلك فإن القائد الفعال هو الذي يحرص على تنمية الاتصالات بينه وبين مساعديه ويعمل على فتح القنوات وتعميق الحوار معهم في قضايا العمل والبحث عن حلول المشكلات، وهو يستثمر مهاراته الإنسانية والفكرية في توجيههم ومساندتهم (القحطاني،2001).

عناصر القيادة:

يتضح من التعريفات السابق عرضها للقيادة، وجود أربعة عناصر أساسية للقيادة، هي كما أشار إليها (كنعان،2002)

1. وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
2. وجود قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.
3. وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.
4. الموقف القيادي الذي يوجد القائد ويمكنه من إحداث التفاعل بين هذه العوامل جميعا لتحديد النتيجة النهائية للقيادة.

مسؤوليات القائد وسلطاته:

السلطة والمسؤولية وجهان لعملة واحدة، يكمل كل منهما الآخر، ولا يمكن النظر إلى مسؤولية القائد بمعزل عن المفهوم العام للمسؤولية الذي يعد مقوما أساسيا يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمفهوم الالتزام المعنوي المهني فالمسؤولية هي إدراك الواجبات والمهام التي يجب على المرؤوس أو التابع القيام بها، ويمكن محاسبته على إنجازها(هلال، 2005: أ).

وهكذا فإن المسؤولية القيادية تعني أنَ على القوى القيادية أن تضمن معرفة جميع أفراد التنظيم بأهداف المنظمة والالتزام بها، كما أن أفكار القادة الصائبة

واستراتيجياتهم الدقيقة تمثل جزءا من المسؤوليات المنوطة بأعناق هؤلاء القادة من حيث استغلالها جميعا باتجاه تحقيق أهداف المنظمة بمشاركة جماعة التنظيم، ولن يستطيع القائد تحقيق ذلك إلا إذا تحمل مسؤولياته تجاه الجماعة وشاركهم مشكلاتهم وآمالهم وطموحاتهم(الصيرفي، 2007).

ومن مسؤوليات القائد تحديد الأهداف وترتيب الأولويات، إذ بوسع الكثيرين تحديد أهدافهم، ولكن قلة من الناس يعرفون السبيل إلى ذلك،" والقادة الواقعيون هم الذين يعرفون كيف يحققون ما يريدون ويختارون الأهداف ويرتبونها في أولويات حسب أهميتها .وتمثل القدرة على ترتيب الأولويات إحدى المهارات الرئيسية في هذا المجال، كما أن إدارة عمليات التغيير والتطوير بصورة مستمرة تعد من أهم مسؤوليات القيادة (توفيق، 2004).

ويرى (السلمي، 2001) أن مسؤوليات القيادة تتمثل في مرحلتين هما:

1. مرحلة بناء التوجهات الإستراتيجية

و تتم هذه المرحلة عبر العناصر التالية:

1. تحديد الرؤية الإستراتيجية للمنظمة .
2. تحديد الرسالة.
3. توضيح الأهداف الإستراتيجية على المدى القصير والمتوسط والطويل .
4. تحديد مستويات الأداء والإنجازات المستهدفة ومقاييس الحكم على الإنجاز .
5. تحديد أسس المعايير التنظيمي وثقافة المنظمة المطابقة للتوصيات الإستراتيجية.
6. تشكيل الأساس الموضوعي لبناء الموارد البشرية وتنميتها وتمكينها، وإطلاق الفرص أمامها للإبداع والتطوير والإنجاز.

2. مرحلة إدارة الأداء:

وتتعلق هذه المرحلة المستمرة والمتجددة بدور القيادة في توفير التوجيه والإرشاد والدعم والتقويم الصحيح لأداء مختلف عناصر المنظمة، وتأكيد جودته وتوافقه مع توجيهات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وتشمل عمليات إدارة الأداء بالدرجة الأولى المهام القيادية التالية:

أ- تحديد الاتجاهات العامة للأداء المستهدف وتوضيح علاقته بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة وسياستها الرئيسية.

ب- توضيح متطلبات الأداء ومقوماته الأساسية الواجب على الفرد جماعة العمل إدراكها والتعامل معها بإيجابية.

ج- توجيه الأداء نحو أفضل أساليب تنفيذ الخطط وتنسيق أداء الأفراد وجماعات العمل المختلفة .

د- متابعة الأداء ورصد الاتجاهات التي تنحرف عن المستويات المستهدفة والمعدلات المقررة والتدخل السريع لإعادة الأداء إلى المستويات الصحيحة.

هـ- تقويم الإنجازات وتقدير العاملين على الجهد المبذول، ونوعية الأداء، ومدى الالتزام بمستويات الجودة المقررة.

و- تخطيط عمليات تطوير الأداء، وتحسين العمليات في ضوء الدروس المستفادة من متابعة الأداء، وتحليله لمواكبة تطلعات العملاء ومتغيرات السوق والتقنية.

القيادة الناجحة:

كل موقف قيادي تتفاعل فيه ثلاثة مؤشرات أساسية هي التي تحدد نمط القيادة ونموذجها الواجب التطبيق، وهي: القائد من حيث أبعاد شخصيته واتجاهاته وسلوكه، والتابعون في ضوء احتياجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم ومشاعرهم وخصائصهم، والظروف التي تحيط بالموقف من ناحية طبيعة المشكلة القائمة وظروفها وأبعادها والوقت المتاح لاتخاذ القرار فيها. وبوجه عام القائد الناجح هو القادر على تحديد نوع النموذج القيادي الأنسب لمواجهة موقف معين وذلك في ضوء تقديره وتصوره، وهو بوجه عام يتخذ أسلوب القيادة الاقناعية أساساً لسياسته، وهو يملك أيضاً القوة التي تمكنه من إرغام مرؤوسيه على قبول قراراته عند اللزوم، فيتبعه المرؤوسون اقتناعاً وثقة وحباً وتقديراً(شفيق،2005) .

خصائص القائد الناجح:

أظهرت دراسات عديدة كدراسة (طويقات، 2007) ودراسة (باعمر، 2007) الصفات الرئيسية للقيادة وقد أشارت تلك الدراسات إلى أن هناك بعض الصفات العامة التي تميز القادة عن غيرهم أهمها ما يلي:

أ -أن القائد يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.

ب -أن القائد يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير أكثر من أتباعه.

ج -أنه يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.

د -أنه يتمتع بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.

هـ -أنه يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.

إن القائد الناجح هو الذي تتوفر فيه تلك الصفات حيث أنه العامل المؤثر الذي يدفع بأتباعه نحو إنجاز عمل معين(صالح وماهر، 2004)

كما ويشير(عشماوي،2000) إلى أن الصفات الأساسية للقيادة الناجحة هي تلك التي تسهم إلى أكبر قدر ممكن في العمل الاستراتيجي، وبالتالي تتضمن درجات إيجابية مثل:

1. **الذكاء:** ويشمل القدرة على الحكم على الأمور بحسن التحليل والتركيب والربط بين عناصر الموضوع أو الحدث، وتناول الأفكار والمعاني والمفاهيم، ومن ثم التقييم المناسب للموقف.
2. **بذل المجهود:** وذلك أن يكون للشخص القدرة على استخدام مجهوده استخداما ممكنا وذلك بتفويض العمل الروتيني لمساعديه وبالتالي يكون لديه الوقت الكافي للقيام بالعمل القيادي الحقيقي وهو اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
3. **الأخلاق والضمير الحي**: إن الواجب أن يكون القائد على خلق، فالقائد ذو الخلق يعطي الأمان لمرؤوسيه والتابعين له، وهم مستعدون لإعطائه ولاءهم وإخلاصهم.

نظريات القيادة:

لقد تركزت الجهود حول معرفة طبيعة المواهب والمهارات الفريدة التي مكنت القادة من القيام بمنجزاتهم الهامة عبر السنين، وأول هذه الانجازات في هذا الميدان يمكن إرجاعها تاريخيا إلى الأغريق القدماء والرومان، إذ إنها كانت تقوم على أن القادة يولدون قادة، الأمر الذي أدى إلى التوصل ومنذ بداية القرن العشرين إلا أن بعض النظريات وفي مقدمتها نظرية الرجل العظيم التي ظهرت عام (1910) لتوماس كارليان، ثم تبعتها نظريات أخرى معارضة لها، وأن هذه

النظريات كانت قد فسحت الطريق أمام منهج أكثر واقعية في دراسة القيادة عرف باسم نظرية السمات. (القيسي،2010)

إن نظريات القيادة تمثل شكلا من أشكال التطور في الفكر الإداري الحديث المبني على النظريات الأساسية التي يقوم عليها علم الإدارة، ابتداء بنظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، ثم نظرية العلاقات الإنسانية(**لألتون مايو**) وما تبعها من تطور في النظريات السلوكية (السبيعي، 2008).

وقد وجد الباحث أن هناك اختلافا بين الكُتاب في المنهج الذي قاموا من خلاله بعرض نظريات القيادة ولذلك سوف يتم عرض هذه النظريات وفق أكثر التقسيمات شيوعا بين الكتاب والذي يقوم على تقسيم نظريات القيادة وفق ثلاثة مداخل رئيسية هي:

أولا :مدخل السمات.

ثانيا :المدخل السلوكي.

ثالثًا :المدخل الموقفي.

أولا : مدخل السمات:

أدت الدراسات الأولى في موضوع القيادة إلى ظهور نظرية السمات التي تركز على تحديد وقياس السمات أو الصفات الشخصية التي تميز القائد الكفء عن غيره.

ومن أشهر هذه النظريات:

نظرية الرجل العظيم :

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود إلى عهد الإغريق والرومان، وتقوم هذه النظرية على الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص ما يعينهم على هذا، حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع بسبب تمتعهم بقدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة، وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها، ولم تقدم هذه النظرية سمات محددة للقائد .(السبيعي،2008) .

وهذه النظرية ترى أن هناك قلة من أصحاب السمات الطبيعية الموروثة يمتازون بسمات قيادية نادرة تساعدهم على التأثير في الأفراد والجماعات والسيطرة عليهم، وهؤلاء هم الذين يجب أن يحتلوا مراكز القيادة في جميع المجالات لكي تتحقق عن طريقهم الأهداف الكبرى التي تتطلع الإنسانية إلى بلوغها(القريوتي، 2009).

تتراوح هذه السمات القيادية الموروثة ما بين سمات جسمية فسيولوجية تتمثل في :الهيئة، رنين الصوت، الحجم، الوسامة) إلى سمات نفسية مثل: (الحماسة، الثقة بالنفس، والقدرة على المبادرة، والنضج الاجتماعي، وتوفر الحاجة للإنجاز، والخلق الجيد، والشجاعة وسمات عقلية مثل الذكاء، والقدرة على التفكير، والتحليل (وما إلى ذلك من سمات (حريم،2010) .

وعلى الرغم من وجاهة هذه النظرية إلا أنها تمثل الاتجاهات القديمة في حكم الشعوب لضمان سير المرؤوسين وتنفيذ الأوامر دون إبداء الرأي في سلوك القائد فهو أقدر منهم ويمتلك الخصائص التي تؤكد هذا السلوك(زويلف،2001) .

المآخذ التي واجهتها نظرية الرجل العظيم وأهمها كما أشار اليها (العميان،2005)

1. إنها تجاهلت العوامل البيئية فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادة موروثة فحسب، بل أن هناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع وبطبيعة التنظيم.
2. تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى برامج تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع
3. فشلت هذه النظرية في تحديد سمات واضحة لشخصية الرجل القيادي.

يتضح مما سبق أن هذه النظرية لا يمكن اعتمادها كأساس لتوضيح وتفسير القيادة لأنها تعتبر القائد مولودا يتمتع بصفات وراثية وبذلك فهي تهمل الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها، وأن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين.

نظرية السمات:

تعد هذه النظرية امتدادا وشكلا من أشكال تطور نظرية الرجل العظيم، حيث ظهرت هذه النظرية نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات،وأن القادة يولدون ولا يصنعون، ويؤكد أصحاب هذه النظرية على أن نجاح القيادة يعتمد على توفر مجموعة من السمات والخصائص الفطرية والمكتسبة في شخصية القائد.(السبيعي، 2008).

وهذه النظرية تقوم على دراسة مميزات القادة من النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصيةحيث يرى أنصارها أن الشخص القائد تتوفر فيه مجموعة من الصفات مثل :الجرأة، القدرة على التأثير على الآخرين، المهارة في اتخاذ القرارات، التفكير المتعمق الواعي، درجة عالية من الذكاء، تحصيل علمي متميز، يجعل الآخرين يتصرفون دون تفكير أو مناقشة (ربيع،2006).

سمات القائد التي أسفرت عنها نتائج الدراسات:

إن سمات القائد مقسمة إلى خمس سمات رئيسية، هي كما ورد في (جلادة، 2009)

أ - **السمات الجسمية :**يميل القائد أن يكون أطول الأتباع، وأثقل وزنا، وأكثر حيوية ونشاطًا من الأتباع.

ب - **السمات العقلية :**يتسم القائد بالذكاء، والثقافة، وبعد النظر، ونفاذ البصيرة، والتنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها، وأعلى مستوى في الإدراك والتفكير، والطلاقة اللفظية، والأقدر في الحكم على الأشياء والأسرع في اتخاذ القرارات.

ج - **السمات الانفعالية :**يتسم القائد بالثبات والنضج الانفعالي، وقوة الإرادة، والثقة بالنفس، ومعرفة النفس وطبيعتها.

د - **السمات الاجتماعية :** يعتبر القائد أكثر من الأتباع في التعاون مع الجماعة والميل إلى الانبساطية، وروح الفكاهة والمرح مع الأتباع، والأقدر على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، وكسب ثقتهم وأكثر ميلا إلى المشاركة والإسهام بشكل إيجابي في النشاط الاجتماعي.

هـ -سمات عامة : وتشمل حسن المظهر والمحافظة على الوقت، ومعرفة العمل والإلمام به والأمانة، وحسن السمعة، والتمتع بعادات شخصية حسنة، والتمسك بالقيم الروحية والمعايير الاجتماعية والتواضع.

وقد تعرضت نظرية السمات إلى مآخذ عدة منها ما أشار اليه(العميان،2005)

1. تجاهل دور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة، حيث أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين دورا كبيرا في نجاح عمل القائد.
2. عدم إمكانية تحديد السمات الواجب توفرها في الشخص القائد بصورة دقيقة.
3. صعوبة توفر جميع السمات المنشودة في شخص واحد.
4. لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه.
5. اتجهت معظم الأبحاث في مجال القيادة منذ الخمسينات من هذا القرن بعيدا عن إطار الخصال والصفات التي يتمتع بها القادة وتحولت إلى الاهتمام بدراسة سلوك القائد وهو يمارس العمل الإداري.

ويرى الباحث :أنه لا يمكن الاعتماد على هذه النظرية في تفسير المفهوم الصحيح والكامل للقيادة وذلك، لأنها ركزت على السمات التي يتمتع بها القائد وأهملت الظروف البيئية والاجتماعية والإعداد الأكاديمي، والتربوي، والنفسي، والثقافي التي تحيط به.

ثانيا :المدخل السلوكي:

نظرا للانتقادات الموجهة لنظريات السمات وزيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الإدارة، فقد تحول العلماء لفحص السلوك والأفعال التي تفرق بين القادة الجيدين وغيرهم، وتوجه اهتمامهم وتركيزهم على ماذا يعمل القائد وكيف يعمل، وليس على ماذا يملك من السمات، أي الاتجاه إلى دراسة سلوك القادة بدلا من سماتهم.

ومن أشهر هذه النظريات التي تمثل المدخل السلوكي في دراسة القيادة كما ذكرها (العميان،2005)؛(مغاري،2009)؛ (القيسي،2010) ؛ (عطوي وعطوي، 2004)؛ (ربيع،:2006) ؛(جادة،2009)

1. نظرية الأنماط القيادية.
2. نظرية الشبكة الإدارية.
3. نظرية البعدين.
4. نظرية ليكرت لنظم القيادة .

نظرية الأنماط القيادية:

نظرا لان نظرية السمات لم تعد تفسيرا علميا لمفهوم القيادة فقد انتقل الباحثون من دراسة سمات القائد إلى دراسة سلوكه، ومن أهمها:

نظرية ماك جروجر McGrogor

أ- نظرية(X)

وأن هذه النظرية ترى أن الإنسان بطبيعته لا يحب العمل، فهو وظيفة شاقة وضرورية من أجل البقاء، وبسبب كره العمل فإن معظم الأفراد يجب أن يرغموا على العمل وأن يراقبوا ويعاقبوا من أجل حثهم لبذل الجهود الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، و أن الفرد العادي يفضل أن يقاد دائما تجنبا للمسؤولية وهو بطبيعته غير طموح ويعتبر الأجور والمزايا المادية هي حوافز العمل ويطلق على هذه النظرية أحيانا نظرية القيادة الأوتوقراطية. (ربيع،:2006) ؛(جلادة،2009)

ب .نظرية (Y)

هذه النظرية تقوم على مجموعة من الافتراضات حول السلوك البشري، وتفترض أن الأفراد يقبلون المسؤولية ولا يحبون الرقابة ويعملون ضمن توجيهات، ويمارسون أفكارهم وقدراتهم في التنفيذ، والإنسان يحب العمل لأنه مصدر إشباع حاجاته ورغباته وتفترض أن الفرد العادي ينظر للعمل كشيء طبيعي مثل اللعب، والراحة وبالتالي فهو لا يكره العمل بطبيعته، وارتباط الفرد بأهداف العمل يؤدي إلى الأداء بشكل فعال عن طريق الرقابة الذاتية وأن الفرد يلتزم بالهدف ويحصل على المكافأة المرتبطة بالإنجاز .(مغاري،2009)؛ (القيسي،2010)

ويرى الباحث :أن استخدام القائد لهذا النمط الديمقراطي من القيادة يؤدي إلى نتائج إيجابية في تحقيق الأهداف وتحقيق جودة أفضل في العمل، وتساعد على تنمية المهارات الإبداعية والقيادية لدى الأفراد.

نظرية الشبكة الإدارية:

أنجزت في جامعة أوهايو الأميركية وقد وضعت اهتماما كبيرا للبعد الإنساني أو كما اسماه بلاك (Black muton) "الدعم الاجتماعي لأفراد المؤسسة" ،وأطلق على هذا المفهوم النماذج الثنائية للقيادة ولأنها تبين أهمية البعد التنظيمي الذي يهتم بانجاز أهداف المنظمة، والبعد الإنساني الذي يهتم بالأفراد،ولقد أظهرت هذه النظرية أن القائد الذي يستطيع أن يحافظ على التوازن بين البعدين يكون أكثر فاعلية من القائد الذي يرجح واحدا على على الأخر، ويصنف نمط القيادة لهذا النموذج على أساس المفهوم الحسابي وذلك عن طريق حساب العلاقات التي ينالها القائد على كل بعد من هذين، وقد اتضحت أهمية التوازن بين هذين البعدين في المخطط المعياري الذي وضعه" بليك موتن "وفي هذا المخطط يتوضح سلوك القائد من حيث اهتمامه بالإنتاج أو اهتمامه بالأفراد أو بكليهما معا ومن الطبيعي أنه ليس من المتوقع أن يكون الاهتمامان دائما متكافئين، فقد يبدي بعض الإداريين اهتماما أقل من غيرهم بالإنجاز، بينما يبدي البعض الأخر اهتماما أقل من غيرهم بالافراد وعلى هذا فقد يقع اهتمام الإداري بالانجاز في مكان ما على مدى يمتد من (1) إلى9) .

نظرية " ليكرت " لنظم القيادة:

توصل " رنسيس ليكرت، " 1946 إلى هذه النظريات من خلال دراسات جامعة" ميتشغان" الأمريكية، حيث توصل إلى أربعة أنماط للقيادة بناء على أسلوب اتخاذ القرارات وهي حسب ما ذكر.

أ. النمط التسلطي الاستغلالي :وفيه يركز القادة على الإنجاز، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيهم، ولا يسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ويلجئون إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال إلى الأوامر.

ب. النمط التسلطي النفعي :وفيه يكون القائد أقل مركزية من سابقه، حيث يسمح ببعض المشاركة من قبل المرؤوسين ويقبل بعض اقتراحاتهم، ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين القيادة والمرؤوس.

ج. النمط الاستشاري :ويظهر فيه القادة ثقة بمرؤوسيهم، ويحرصون على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، ويقومون بتفويض بعض السلطات للمرؤوسين وخاصة فيما يتعلق بالقرارات الروتينية.

د. النمط المشارك :ويبدي في القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيهم، ويسمحون لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجعون المرؤوسين على الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.

نظرية البعدين:

إن هذه النظرية تمثلها الدراسات التي قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة ولاية أوهايو " الأمريكية، التي أسفرت عن تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

هيكلة المهام: ويشير هذا البعد إلى تحديد الأدوار بين كلا من القادة والتابعين.

الاهتمام بمشاعر الآخرين: ويشير إلى أن القائد يأخذ في الاعتبار أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته ويحترم أفكارهم، ويكون بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل، إن القائد الذي يملك درجة عالية من بعد المبادرة وتحديد العمل وتنظيمه يميل لأن يتدخل في تخطيط الأنشطة ويحدد أدواره في أنجاز الأهداف ويتواصل مع مرؤوسيه ويوزع العمل، بينما القائد الذي لديه درجة عالية من الإحساس وتفهم مشاعر الآخرين "يميل لأن ينمي جوا من الصداقة بينه وبين المرؤوسين .(الكردي، 2004)

لقد أثبتت الدراسات أن سلوك القائد يمكن أن يجمع بين البعدين بدرجات متفاوتة في وقت واحد، فالقائد لا يظهر سلوكًا لبعد واحد فقط في كل مرة يمارس عملية القيادة .كما تبين أن القائد الذي عنده درجة عالية على كل من البعدين يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه .

ويتضح من ذلك أن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين وذلك بالقدر الذي يتطلبه ويحدده الموقف وذلك تبعا لطبيعة المرؤوسين وظروف العمل والمؤسسة

ثالثًا:النظرية الموقفية (المدخل الموقفي)

إن هذه النظريات الممثلة لهذا المدخل تهتم بدراسة مدى تأثير المواقف المختلفة على فاعلية عمل القائد، ولذلك أكد الباحثون الداعمون لهذه النظريات على أن القيادة الفعالُة تعتمد على المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل موقف أكثر من

اعتمادها على السمات الشخصية للقائد أو السلوك الذي يتمتع به .تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطٌلعاته .والموقف والسلوك الذي يبديه الإنسان فيه يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة استخدام مهارته وإمكاناته القيادية، هذه النظرية تنتشر بين علماء النفس والاجتماع، وهي تقوم على أساس أن القائد هو وليد الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقة في القيادة وليست السمات التي يتمتعون بها.

ويرى **فيدلر**(Fiedler) أن ثمة عوامل ثلاثة لإيجاد الظروف المواتية للقيادة الموقفية وهي:

1- العلاقات بين القائد والمجموعة، فالقائد الذي يتمتع بثقة المجموعة يكون في موقف موات للقيادة.

2-طبيعة المهمة التي يتصدى لها القائد، فعندما تكون المهمة واضحة محددة يكون توافر القياده.

3- عوامل القوة لدى القائد أقوى حينما يكون لديه الصلاحيه أن يعاقب ويثيب

المآخذ التي وجهت لهذه النظرية:

أ -أن المغالاة في أثر الموقف والعوامل البيئية والظروف الاجتماعية أمر غير صحيح، وفيه إغفال للعوامل والسمات الشخصية للقائد.

ب -أنه ليس هناك اتفاق تام بين القائمين على هذه النظرية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوئها تحديد ما إذا كان الموقف ملائما أو غير ملائم.

ويمكن القول أنه مهما تكن إمكانات الفرد فإنها وحدها غير كافية بأن تجعل منه قائدا، والموقف وحده لا يكفي لظهور القائد إن لم يتمتع بصفات وسمات خاصة فالقيادة عملية تفاعلية بين النواحي الشخصية والظروف الاجتماعية.

الأنماط القيادية

أجمعت الأدبيات التي تناولت موضوع القيادة على تصنيف أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط رئيسية طبقا لنتائج الدراسات السابقة:

1. القيادة الأوتوقراطية(التسلطية).

2. القيادة الحره (الترسلية) .
3. القيادة الديمقراطية.

أولا :النمط الأوتوقراطي:

إن هذا النمط القيادي يركز كافة السلطات في يده ويحجم عن تفويض سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه، ويفرض عليهم ما يكلفهم به من أعمال، ويتدخل في أعمالهم ويتوقع منهم الطاعة وتنفيذ الأوامر كما يقوم بتحديد العلاقات السائدة بين الأفراد،أطلق بعض الباحثين على النمط الأوتوقراطي عدة تسميات منها :النمط الاستبدادي أوالمتحكم، النمط الفردي، النمط الأمر، النمط الدكتاتوري، وكل التسميات السابقة تدور في مجملها حول محور واحد هو محاولة القائد إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته (كنعان، 2002) .

يتميز هذا النوع من القيادة بانفصال القائد عن الجماعة، وتركيز اهتمامه على كسب رضي رؤسائه بأي شكل من الأشكال، لضمان عدم وجود أي نوع من المعارضة لممارساته، ويسيطر القائد هنا على جميع العمليات الإدارية ابتداء من التخطيط، وانتهاء بالمتابعة فهو المهيمن على الأدوار الإدارية، ولا يفوض السلطة، ويعتبر في ذات الوقت تفويض السلطة انتقاص من حقه كقائد (أبو جبل، 2005).

إن أسلوب القيادة الاتوقراطي وإن كان من الممكن أن يكون ناجحا في بعض المواقف، والظروف إلا أنه في الغالب يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس آثارها على العمل، والعاملين، ويبدو ذلك من خلال الموازنة بين مزايا، ومآخذ هذا النمط أنه كان أكثر ملائمة للإدارة في الماضي، ولم يعد يتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة، إن القائد الأوتوقراطي يكون منفردا عن مجموعته،لا تربطه بهم علاقة إنسانية كريمة من التعارف والمحبة، ومع أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج، إلا أنه يتميز بانعكاس آثار سلبية كبيرة على شخصية الأفراد، ويظل تناسق العمل مرهونًا بوجود القائد، وعلى المدى الطويل تظهر بوادر عدم الرضا والتذمر وعدم الارتياح بين أفراد الجماعة، مما يضعف روحهم المعنوية ويقلل من إنتاجهم وكفاءاتهم في العمل(أبو عيده، 2005).

خصائص النمط الأوتوقراطي كما هي عند (احمد، 2003) :

1. يصنع القرارات الهامة بنفسه.
2. يقوم بتوزيع المسؤوليات على الأعضاء دون استشارتهم
3. لا يقوم القائد بتكوين علاقات شخصية مع أفراد الجماعة.
4. يقوم القائد بنقد أو مدح أعضاء الجماعة دون توضيح الأسباب.
5. يملي القائد خطوات العمل خطوة تلو خطوة دون أن يعرف أعضاء الجماعة الخطوة التالية.
6. يملي القائد كل خطوات العمل دون استشارة أفراد الجماعة

تقييم النمط الأوتوقراطي:

يتميز النمط الأوتوقراطي بعدة مزايا وله العديد من الأنصار إلا أنه له أيضا مأخذ عديدة لهذا النمط القيادي نذكر منها ما يلي:

مزايا النمط الأوتوقراطي:

أكدت نتائج الدراسات أن نمط القيادة الأوتوقراطي ليس سلبيا في جميع الأحوال بل أحيانًا قد تقتضي بعض الظروف وبعض المواقف تطبيق مثل هذا النمط من أنماط القيادة، وقد يكون هذا النمط ناجحا في التطبيق خلال الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة(النعيمي،2008).

مآخذ على النمط الأوتوقراطي، كما هي عند(شفيق،2005):

يمكن إجمال المآخذ على هذا النمط من القيادة، وذلك على ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسات في هذا المجال.

1 . يقتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين.

2. يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين.

وهناك بعض المأخذ الأخرى منها كما أشار اليها (ابو عيدة، 2005)**:**

1. البغض بين القائد والمرؤوسين من جهة، والمرؤوسين وبعضهم البعض من جهة أخرى.
2. ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين المرؤوسين.
3. شعور المرؤوسين بالإحباط.

ومن خلال التقييم السابق لنمط القيادة الأوتوقراطي أن هذا النمط لا يتلاءم مع الإدارة الحديثة لأنه يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على العاملين .ولم يعد يتماشى مع الإدارة والقيادة الحديثة التي ترتكز على إقامة العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والمرؤوسين، وإتاحة الفرصة لهم لمشاركة القائد في بعض مهماته وتراعي الناحية النفسية والاجتماعية في العمل.

ثانيا :النمط الترسلي (الحر):

يقوم هذا الأسلوب على تشجيع الموظفين على تنفيذ وظائف القائد،ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم، ووضعها، واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفعالة لأنه ينقصه الحماس الحوافز لعمل ذلك، ولذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود، وهناك تسميات كثيرة تطلق على هذا النمط القيادي منها القيادة الحرة، والقيادة المنطلقة، والقيادة الفوضوية، القيادة غير الموجهة أو قيادة إطلاق العنان، القائد الترسلي يلعب دور الوسيط، ويتصف بالسلبية، والتسامح، والتودد تجاه أتباعه في اتخاذ القرارات، فالقائد من هذا النوع يقوم بدور ثانوي في التوجيه، والإرشاد(السبيعي، 2008).

أهم خصائص هذا النمط ما يلي كما أشار إليها(ربيع، 2006):

1. القائد يترك لأعضاء الجماعة الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات.
2. القائد يمد الإفراد بالمواد، ويعرفهم بالعمل وعلى استعداد لإعطاء أي معلومة لمن يسأل
3. القائد لا يقوم بأي عمل، ولا يصدر عنه أي تعليمات، بل يترك لإفراد الجماعة أن يقوموا بالإعمال كيفا يريدون.
4. الاجتماعات في ظل هذا النمط تتسم بطول المدة لان القائد يترك للجميع طرح أفكارهم مقترحاتهم والدفاع عنها دون تدخل منه في عملية التوفيق بين الأطراف المجتمعة.

مزايا النمط الترسلي (الحر)

نتائج بعض الدراسات كشفت أن هذا النمط قد يكون جيدا وناجحا عندما يكون المرؤوسون عند مستوى عالٍ من التعليم وذلك لأن تفويض القائد لسلطاته على نطاق واسع يحتاج إلى كفاءات عالية.(أبو عيدة، 2005)

هذا النمط يصلح عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤوسين .

ويتضح أن هذا النمط لا يصلح للعمل في معظم المؤسسات وذلك لأنه يؤدي إلى عدم الإنجاز وقلة الإنتاج والفوضى والضياع في مؤسسات العمل. لكنه قد يكون مناسبا في بيئات محدودة أفرادها يمتلكون نفس الكفاءة مع اختلاف التخصصات كفريق طبي أو أكاديمي مثلا وذلك وفق مبدأ(دعه يعمل دعه يمر).

ثالثًا : النمط الديمقراطي:

لقد ظهر هذا الأسلوب في القيادة نتيجة لتطور الحياة والتغيرات الكبيرة التي حدثت في مجال التربية، والتي من أبرزها زيادة الاهتمام بالعنصر الإنساني واعتباره الهدف الأول للعملية التربوية.

النمط الديمقراطي: إن هذا النمط من القيادة هو ذلك الأسلوب الذي يسعى قائد المؤسسة من ورائه إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين عن طريق إتاحة الفرصة أمام المرؤوسين ليكون لكل منهم دور في القيادة والمشاركة، وتحمل المسؤولية، وتوفير جو تسوده الألفة، والمحبة، والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، وهذا النمط يترك أثرا إيجابيا على المؤسسة، وما تقوم به من واجبات وأعمال (حسني، 2004).

إن الديمقراطية تقوم على أساس احترام شخصيات الأفراد، والمساواة فيما بينهم، وتنميتهم، وتقوم على حرية الاختيار والإقناع، وان القرار النهائي يكون دائما بالتشاور، والقائد هنا يشجع الآخرين، ويراعي مطالبهم، كذلك يقترح ولا يفرض، ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار، واقتراح البدائل، والحلول، هذا الأسلوب ينبع من احتياجات الجماعة، حيث يفضل القائد أن تصنع القرارات بطريقة مشتركة بين القائد والأتباع (السبيعي، 2008).

وقد أطلق بعض الباحثين على النمط الديمقراطي عدة تسميات منها، النمط التشاركي، والنمط الإيجابي، والنمط البناء أو التوجيهي،وفي المناخ الديمقراطي يحرص القائد على إشباع حاجات كل فرد من أفراد الجماعة،وبالتالي يأتي إشباع حاجات المجموع، ويسود الاحترام المتبادل للحقوق وتتحدد الأهداف والسياسات وأوجه النشاط، نتيجة للمناقشات الجماعية والقرارات الجماعية، وتتوزع الأدوار والمسئوليات بقبول واقتناع، وليس عن طريق الأدوار وتوزيع النشرات (مطاوع، 2003)

يلجأ القائد الديمقراطي بصفة دائمة إلى مشاورة مرؤوسيه وإشراكهم معه، ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في اتخاذ القرارات كذلك .وهو بالإضافة إلى ذلك تجده يفوض جزءا من سلطاته ويهدم جدران المركزية المطلقة، وبذلك يعين مرؤوسيه على حسن التصرف وسرعته وعلى المشاكل اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج، ويعمل كذلك إلى تدريبهم على تحمل المسئولية ويأخذ بيدهم بطريقة النمو الإداري (غباين، 2009).

هذا النمط من القيادة يبتعد عن أسلوب العقاب والإرهاب في تنفيذ العمل وإنما يعتمد على الترغيب والإقناع، ويوظف الحوافز المادية وغير المادية، وفي ظل هذا النوع من القيادة تكون الدافعية للعمل ذاتيه، وتظهر المهارات الشخصية والابتكارات، وتنمو قدرات العاملين، ويسير العمل بصورة منتظمة في وجود القائد أو في غيابه .

والقائد هنا ينطلق من أنه عضو في فريق، والأفراد في مؤسسته يعملون معه ولا يعملون عنده، فهو يستمع إليهم ويعتمد كثيرا على التغذية الراجعة التي يقدمونها تجاه السلوك القيادي وسير المؤسسة، كما أنه يهتم بما لديهم من احتياجات من أجل زيادة رضاهم ورفع روحهم المعنوية(مغاري، 2009)

ويرى الباحث بأن النمط الديمقراطي يقوم على مشاركة واحترام المرؤوسين والتعبير عن ذاتهم في بعض المهام الإدارية، تفويض الصلاحيات، والثقة، والمبادأة, وإقامة العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام المتبادل بين المدير والمرؤوسين.

خصائص النمط الديمقراطي (ربيع، 2006**):**

1. الجماعة هي التي تقرر خطوات العمل وسياسته.
2. يناقش القائد طريقة العمل ككل مع المجموعة.
3. تقوم الجماعة بتوزيع المسؤوليات.
4. يتعاون أعضاء الجماعة ويتقبل بعضهم بعضا.
5. لا يحاول أحد من أعضاء الجماعة التقرب للقائد
6. تكثر الاقتراحات البناءة بين أعضاء الجماعة.
7. يناقش أعضاء الجماعة رأي القائد في جوا من الحرية.

وأضاف**(مغاري، 2009)**عدد أخر من خصائص القيادة الديمقراطية:

1. إن الديمقراطية تعمل على تنمية روح الابتكار والعطاء بين المرؤوسين، وإعطاؤهم فرصة للتعبير عن شخصياتهم، وقدراتهم، حيث تلغى السلبية التي توجد في النمط الاتوقراطي والفوضى التي توجد في النمط الترسلي .
2. القيادة الديمقراطية تقوي تأييد وانتماء المرؤوسين لأهداف المؤسسة، ويقلل من ناحية أخرى من نسبة التغيب عن العمل، ويزيد من التماسك بينهم، ويسود المرؤوسين جوا من الرضا عن العمل وتتميز علاقة المرؤوسين بروح الصداقة والتعاون وروح الفريق، ويزيد من إنتاجهم.

بعض المآخذ على النمط الديمقراطي ومنها ما أشار اليه (أبو عيدة، 2005)

1. صعوبة إشراك جميع المرؤوسين في صنع القرار، حيث تعتبر المشاركة في بعض الحالات علامة من علامات ضعف القائد وقد تفقده الدور القيادي.
2. تستلزم كثيرا من الوقت والجهد والتنظيم مما لا يتيسر للقائد خصوصا في أوقات الأزمات التي يترتب عليه أن يصبح القرار أمرا معقدا ومكلفًا للجهد والمال.

وعليه فإن القائد الفعال هو الشخص الذي يحدث نمط قيادته تأثيرا إيجابيا في المؤسسة، وفي الروح المعنوية للمرؤوسين، وفي الأداء العام للمؤسسة .فالقادة الفعالون هم الطاقة المبدعة التي تعبئ العاملين وتخولهم القيام بمبادرات تؤدي إلى بلوغ أهداف المؤسسة.

الاتصال

لقد حظي مفهوم الاتصال الإداري باهتمام العديد من المفكرين والباحثين،لذلك ظهرت تعريفات عديدة لمفهوم الاتصال منها:

عملية نقل رسالة من شخص لآخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم في السلوك (حمود،2002) .

أما بينيس(Bennis, 2000) المشار إليه في (شحاده، 2008) فعرف الاتصال بأنه عملية تبادل وتدفق المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر ويشمل إرسال فكرة أو حقيقة أو معلومة من مرسل إلى مستقبل.

أما عملية الاتصال فتعني الحركة المستمرة في التعارف والتبادل والمعرفة المبادلة ونقل المعلومات من مكان إلى آخر إما بهدف إتمام عمل أو اتفاق أو مجرد العلم لاحتمالات الحاجة إلى اتخاذ موقف أو قرار في المستقبل(المصري،2000) .

وعرفه كل من (العياصره والفاضل، 2006) الاتصال الإداري بأنه عملية نقل الأفكار والآراء والمعلومات بين أجزاء المنظمة الواحدة، وبمختلف الاتجاهات عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة بالأسلوب الكتابي،أو الشفوي أو أية وسائل أخرى،للتأثير على الآخرين من اجل تحقيق أهداف التنظيم.

ويرى(عليمات، 2007) أن الاتصال هو تبادل للمعلومات والأفكار والحقائق والانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم بغرض إحداث اثر في السلوك بين أطراف هذه العملية.

ويعرف اندرسون (Anderson,1972) المشار إليه في (الطويل،2006) الاتصال الإداري بأنه عملية ديناميكية يؤثر فيها شخص ما عن قصد منه أو غير قصد على مدركات شخص آخر من خلال وسائط مستخدمة بأشكال وطرق رمزية.

وكذلك يعرفه (عابدين وأبو سمرة، 2005) بأنه عملية يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار والإرشادات والمقترحات من شخص لآخر أو لمجموعة أشخاص وتبادلها بينهم بوسيلة أو أكثر من الوسائل الممكنة.

وبناء على ما سبق نستطيع القول بان الاتصال عملية اجتماعية منظمة وهادفة تتم بين طرفين يتم من خلالها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات عن طريق وسائط معينه من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.

أهمية الاتصال الإداري:

تنبع أهمية الاتصال الإداري من كونه احد الموضوعات الهامة والضرورية في الإدارة، فهو ينتشر في جميع أجزاء الوظيفة الإدارية، ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين إلا وكان نظام الاتصال عاملا حاسما فيه، فالاتصال الإداري الفعال يعمل على تحقيق النجاح الإداري والفاعلية الإدارية (عياصرة والفاضل، 2006).

ويرى (ستراك، 2004) أن الاتصال يمثل المرشد الذي ينير للعاملين طريقهم، ويساعدهم على تحديد مواقفهم واتجاهاتهم والتزاماتهم نحو العمل،ويمثل الاتصال أيضا الضوء الذي يمكن للاداره من خلاله تعرف رغبات العاملين، ومشكلاتهم في التنظيم، وردود أفعالهم نحو سياسة الإدارة وأهدافها، وقراراتها وتوجيهاتها، فضلا على أن الاتصالات التي توصل للعاملين مضامين سياسة الإدارة وأهدافها، ومن خلال الاتصال يمكن للعاملين معرفة رأي الإدارة بمستوى أدائهم وإنتاجيتهم، مما يسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي، وتعد الاتصالات الفاعلة وسيلة مهمة في اتخاذ قرارات رشيدة وعقلانية في وقتها، حيث أن وصول المعلومات متأخرة أو مشوشة يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري وضعفه وتأخير تنفيذه.

ويشير كل من (فليه وعبدالمجيد، 2005) إلى أن الاتصال عامل هام من عوامل نجاح الإدارة وتحقيق أهدافها لأنه قلب العملية الإدارية، فالاتصال ضروري لإتمام العمل حيث أن جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنسيق واتخاذ القرارات وتنظيم وإشراف ومتابعة ورقابه وتقويم لا تتم إلا من خلال عملية الاتصال.

ويضيف (مطاوع، 2003) أن نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها،وترجع أهمية الاتصال لأسباب متعددة منها:

1. أن عملية الاتصال مهمة لتناول المشكلات التي تنشا في المدارس والدوائر التربوية ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها.
2. أن الاتصال عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدفقها.
3. تساعد عملية الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
4. ارتباط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فاعلية عملية الاتصال في المؤسسة،فهناك العديد من المظاهر السلبية التي تؤثر على الإنتاجية للمدرسة أو غيرها من المنظمات،يمكن إرجاعها إلى عدم فاعلية الاتصال.
5. وتساعد عملية الاتصال المنظمات على تطوير علاقات وثيقة مع البيئة المحيطة،حيث ينظر إلى المنظمة على أنها نظام صغير الحجم يرتبط ويعتمد في بقائه ونجاحه على مدى قدرته في إقامة علاقات مستمرة وبناءة مع النظام الأكبر الذي هو البيئة الموجود فيها، لذا فالمنظمات تحتاج إلى وجود نظام اتصال جيد يعمل على التدفق المستمر للمعلومات التي يحتاجها التنظيم للتكيف مع متطلبات البيئة المستجدة(ماهر،2004).

ويضيف (المعايطة،2007) أن أهمية الاتصال في الجهاز الإداري المدرسي تبرز في الجوانب الاتيه:

1. يعتبر الاتصال جزءا رئيسيا من مهام المسؤولين في الجهاز الإداري داخل المدرسة مما ينشا عنه الحاجة لتدريب القيادات الإدارية لضمان الكفاية الإدارية المطلوبة.
2. يمثل الاتصال وسيلة لإبلاغ القيادات العليا بما تم انجازه من أهداف،وما هي المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط الإدارية والتعليمية والاقتراحات اللازمة لعلاج تلك المشكلات.
3. تتضمن عملية الاتصال داخل المدرسة الجانب الانفعالي والنفسي مما يكون له اكبر الأثر على المناخ الأكاديمي والإداري في النظام المدرسي.

معوقات الاتصال

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطلها،أو تؤخر إرسالها أو استلامها، أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها، وبالتالي تشتيت المعلومات وتشوهها وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب، وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال(حمود،2002)

تستمد معوقات الاتصال أهميتها من منطلق نظرة الآخرين إليها وإدراك آثارها على الإنتاج والفرد والمنظمة، ونظرا لأهمية الاتصال في العمل الإداري، فإن هذه المعوقات تشكل أكبر مشكلة للإدارة الحديثة، وتختلف هذه المعوقات حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها بالمنظمة باختلاف مستوى إدراك الإدارة وحصرها على تبني نظام جيد للاتصال به المعوقات إلى أدنى حد ممكن، حيث أنه لا تخلوا أية منظمة إنسانية من وجود بعض صور المعوقات لذا كان من واجب الإدارة والأفراد العمل على تقليل أو منع هذه المعوقات قدر الإمكان، ومن هذه المعوقات نذكر:

1- المعوقات التنظيمية:

تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، حيث يمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة، والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي، فالمعوقات التنظيمية ترتبط ارتباطا كليا بطبيعة الهيكل، فإذا كان هذا الأخير متماسكا ومرنا ومتكيفا مع البيئة الداخلية والخارجية كانت المعوقات قليلة.

و تتمثل المعوقات التنظيمية فيما يلي كما أشار إليها (جادالرب،2005)

أ - البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:

إن ازدياد عدد الوظائف واتساع نطاقها، وتعدد وحدتها وكبر حجم المنظمة يؤثر بلا شك على عملية الاتصال.فالموظف يجد صعوبة إذا أراد الاتصال بالمدير، وهناك أمثلة كثيرة يحول فيها بعد المسافة بين القائد الإداري والعاملين دون إمكان الاتصال، وحصول القادة الإداريين على المعلومات الكافية عن سير العمل ومدى ما يعترض التنفيذ من عقبات، ورغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها

بالسرعة، فإن الاتصالات التي تتم عن طريق هذه الوسائل – كالتليفون مثلا - قد لا تصلح بديلا عن المقابلات الشخصية، ولا يمكن اعتبارها وسيلة هامة وفعالة في كثير من المواقف، إذ هي تفتقر إلى ميزة كشف التعبير الذي يطرأ على وجه المرسل إليه أو مستقبل الرسالة. ولا شك أن اتساع هوة البعد المكاني بين مركز المرسل والمرسل إليه تشكل عقبة من العقبات الأساسية التي تقف إزاء تحقيق الاتصال الجيد ما لم تكن قنوات الاتصال سهلة وسريعة وفعالة.

ب **- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل:**

قد يكون تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية الاتصال، فكثيرا ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة فيتأثر الاتصال الصاعد مثلا عندما تعمد بعض المستويات في التنظيم إلى حجب الأخبار أو المعلومات السارة عن الرؤساء الإداريين. ذلك أن كل مستوى يريد أن يظهر أمام المستويات العليا في صورة حسنة، ويشعرها أن العمل يسير سيرا طبيعيا و منتظما حتى تتكشف أحوال الإدارة السيئة أمام هؤلاء الرؤساء، ويخفون عنهم بالتالي ما يواجه الإدارة من عقبات أو مشاكل.

ويتأثر الاتصال الهابط أيضا عندما تعمد بعض المستويات في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس نقله إلى المستويات الدنيا من معلومات،وهكذا تعتبر ظاهرة تعدد المستويات الإدارية عقبة من عقبات الاتصال الجيد لاحتمال تعريف مضمون الرسالة المراد نقلها، وذلك ما لم تكن قنوات الاتصال أمينة وغيورة على تحقيق متطلبات العمل الإداري وحريصة على انتظامه ونجاحه.

ج **- طبيعة العمل:**

فالمنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث النشاط الذي تمارسه كل واحدة، ولهذا فإن الأنشطة التي تمارسها تؤثر على أنواع وأنماط الاتصال، فالأعمال المتداخلة والمتشابهة تتطلب اتصال مباشر، وقد يبدوا الاتصال غير الرسمي فيها بشكل واضح، فالاتصال المباشر يكون أكثر بساطة وسهولة.

د -حجم الجماعة:

لحجم الجماعة المستقبلة أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية، واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلة.

2-المعوقات النفسية

وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقلة للاتصال الحسن، فقد تكون هذه المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختبار ما يسمعه ويعيه ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنه لا تعنيه، وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها ومن هذه المعوقات ما ذكره (ماهر، 2004) و(رسمي، 2004)

أ -معوقات في المرسل:

تنحصر الأخطاء في المرسل في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي بداخله، والتي تؤثر في حجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، وهذه العوامل هي:

الخبرة، والتعلم، والفهم، والإدراك، والشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي:

1. أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
2. اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
3. تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالبا ولا تكون لمصلحة العمل.
4. سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسها واختلاف وإدراك وفهم الآخرين لها.
5. الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
6. قيم ومعتقدات المرسل وميوله، واتجاهاته النفسية، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.

7. عمليات الحكم الشخصي والتقدير والإضافة والحذف والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.
8. الاعتقاد بأن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات، بنفس الشكل الذي ينظر هو به إليها.
9. التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.

ب -معوقات في المستقبل:

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل وقد يتأثر المرسل إليه بما يصله في الرسالة تبعا لحالته النفسية، فإذا كان يشعر بارتياح وارتفاع في حالته المعنوية فإنه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق نتيجة انخفاض روحه المعنوية، فالمستقبل يفسر مضمون الرسالة بطريقة يغلب عليها التفاؤل أو يغلب عليها التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض حالته النفسية، بدلا من النظر للأمور نظرة موضوعية، مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال.

ج -فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم:

قد ينتج عن العوائق ينتج عن العوائق النفسية أثر سلبي على الاتصالات، فيسود المنظمة جو ينتفي فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم، قادة ومرؤوسين، أو بين هؤلاء الأخيرين في المستويات الإدارية المختلفة.

وفي مثل هذه الحالات فإن دورة الاتصال لن تسير سيرتها الطبيعية، وسوف تكون النتيجة في حجب المعلومات التي يكون باستطاعة المرؤوسين تقديمها إلى الرؤساء، إما نتيجة الخوف من الرئيس أو نتيجة عزوف هذا الأخير عن الاتصال بالمرؤوسين، خاصة إذا كان يميل إلى القيادة التسلطية، التي لا ترحب بالمشاركة في اتخاذ القرار.

د **-المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها:**

برغم أن الاتصالات تعد عاملا هاما وحيويا في التنظيم، وأمرا لازما لاستمرار الحياة في جميع أطرافه– إلا أن الإفراط أو الإقلال منها يؤدي عادة إلى

عدم فعاليتها بل إلى فشلها .فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصالات في الأمور الهامة والتافهة إلى أن يصبح الاتصال عبئا ثقيلا على المستقبل، ويكون في الكثير من الحالات مضيعة للوقت، فقد يعمد بعض المديرين إلى كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تبتعد كثيرا عن المشكلات الحقيقية للتنظيم رغبة منه في إبراز مكانته أو إرضاء غروره، ولا شك أن الإغراق في عملية الاتصال يؤدي إلى عزوف المرؤوسين عن حضور الاجتماعات أو عدم اكتراثهم بموضوع الاتصال.

ومن ناحية ثانية يؤدي الإقلال والندرة في الاتصالات إلى حجب الكثير من المعلومات عن الرؤساء الإداريين رغم ما قد يكون لهذه المعلومات من أثر فعال على حياة التنظيم.

هـ - الفروق الشخصية أو الذاتية بين المرسل والمستقبل(معوقات اللغة)

فالمرسل حينما يريد إبلاغ المستقبل بمعلومات معينة، فإنه يصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعدد وفقا لمشاعره وسلوكه وخلفيته وخبرته السابقة، ومركزه الوظيفي، وقيمه وعاداته، والمرسل إليه حينما يستقبل هذه الكلمات فإنه يستقبلها تبعا لمشاعره وسلوكه ...والاختلاف في هذه المشاعر والقيم والعادات وغيرها .قد يؤدي إلى فهم المرسل إليه لموضوع الاتصال على نحو ما لم يكن يقصده المرسل.

3- **المعوقات الفنية والمادية (الوسيلة، الرسالة)**

وتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي، وتعطي لعملية الاتصال بعدا أكثر ضبط وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية،إلا أنه قد تحدث لوسيلة الاتصال أعطال تتمثل في الأعطال الفنية مثل توجه المتكلم، أو سوء الطباعة، أو عدم وضوح الصورة المرئية (الصيرفي، 2005).

4- **معوقات بيئية:**

من المعروف أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة، والتي تؤثر فيها،

وذلك لضمان نجاحها واستمرارها، فالمنظمة تأخذ مدخلاتها من البيئة، وبالمقابل تعطيها مخرجاتها، وتقرر أنشطتها بناءا على احتياجات المجتمع، فعملية التفاعل بين المنظمة والبيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كمية هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمنظمة القيام بمزاولة أنشطتها وعملها بدون معوق، وذلك للاتصال الضروري لسير العمل، هناك جانب آخر للبيئة وهو المكان الذي يؤدي به العمل، فقد يكون سيئ الترتيب والتهوية والإضاءة .أو قد يكون باردا أو جاف أو غير ذلك (فرج، 2009).

أنواع الاتصالات الإدارية

لقد برزت أهمية الاتصالات الإدارية ودورها الفعال في الإدارة بعد ظهور التنظيمات الكبيرة، وتباعد المسافات الاجتماعية بين الإدارة من جهة، والأفراد العاملين في التنظيمات من جهة أخرى، إضافة إلى تعدد المستويات الإدارية في التنظيمات الواحدة (ستراك، 2004).

لذلك تعددت أنواع الاتصال الإداري داخل الهيكل التنظيمي، وقسمت الاتصالات الإدارية إلى أنواع عديدة هي:

أولا:حسب اتجاه الاتصال

1- الاتصال النازل:

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم (فرج، 2009).

وللاتصال الهابط هدفان هما كما ذكر(سلطان، 2004):

أ - توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة و واضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

ب- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس .

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجلات التنظيم، مجلات الحائط، التقارير النمطية وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المنسابة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة(حبتور،2000).

ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الاتصال في مايلي:

مزايا الاتصال النازل :للاتصالات النازلة مزايا عديدة منها ما أشار اليه (المساد،2003) **-** :تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟

1 -يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا.وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.

2 -تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة

معوقات الاتصال النازل كما هي عند (إدريس والمرسي،2002):

إن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

1. إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة وجها لوجه مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه.
2. أسلوب حجب المسؤولين لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين.
3. نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه

4. المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.
5. مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه...وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الاتصال والعكس.
6. التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

2- الاتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم،ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من **ليسلي وليود** في أربع نقاط والمتمثلة في(المغربي،2004)

1. معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخططه المستقبلية.
2. مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
3. أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط
4. الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
5. معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

وكذلك للاتصال الصاعد مزايا ومعوقات منها مايلي:

مزايا الاتصال الصاعد كما هي عند (منصور،2000)

1. تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
2. يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.
3. المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس .وبناء عليه المرؤوس بأنه جزء

هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية .

معوقات الاتصال الصاعد

هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي كما أشار إليها(المغربي، 2004).

1 -محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس .وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الإستثنائية تزييف بعض المعلومات .

2 -البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

3 -التقاليد الإدارية في المنظمة، مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الاتصالات الصاعدة إستثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.

4 -حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق.والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة .

والاتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

3- الاتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كاتصال مدير المدرسة بالمساعد الإداري أو المرشد الطلابي بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة،كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية(العميان،2005)

مزايا الاتصال الأفقي كما أشار اليها (بلال، 2005)

1. يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.
2. يساعد على زيادة الروح المعنوية للموظفين ويبرزوهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة.

معوقات الاتصال الأفقي كما هي عند (المغربي،2004) **:**

بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الاتصالات الأفقية فان هناك عدة معوقات تعوق أدائها الفعال وهي:

أ -إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.

ب -إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات .

ثانيا:حسب أسلوب الاتصال

ينقسم الاتصال بناء على أسلوبه إلى:

أ: الاتصال الكتابي:

إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات،فإنها تفرغ في صورة كتابية، ولهذا فان الإدارات تلجا إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الاتصالات المكتوبة صورا عديدة، مثل :المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية (القريوتي، 2009).

طرق الاتصال الكتابي:

للاتصال الكتابي طرق عديدة لعل أهمها ما أشار إليه(فليه وعبد المجيد، 2005) و(العميان، 2005) (عليمات،2007)

التقارير : يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة

عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الإقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل،للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة.أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لايمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات

النشرات الدورية والخاصة:

وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية وتستخدم لنقل لمعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياستها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة،وتنقسم النشرات إلى:

1-نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة

2-نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

الكتيبات والدليل:

وتعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي،وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة ومبسطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف ولابد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله.

الشكاوي والمقترحات:

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات،وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي، وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيت أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة

الميدانية،مما يجعلها أن تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال.

ملصقات الحائط:

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على التعليمات الدائمة وللملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل .

مزايا الاتصال الكتابي، كما هي عند (العميان،2005):

أ - إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر لذاك تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي.

ب - حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف بدرجة اكبر من الاتصال الشفوي.

ج - يعتبر وسيلة إقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.

د - إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم كافة التفاصيل وإستخدام الإحصاءات، أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعززها

هـ - إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد .

و - توثيق عمليات الاتصال.

ز - إمكانية متابعة الاتصال.

ح - الملائمة للأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات .

معوقات الاتصال الكتابي، كما أشار إليها(محمد، 2006):

أ) إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا، وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.

ب) تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية.

ج) عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.

د) إحتمالات التحريف الكبيرة، فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى،فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل.

هـ) عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.

و) حرمان مصدر الرسالة(المرسل)من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المتلقي(المستقبل) وبالتالي معرفة مدى تقبله لمهمتها.

2- الإتصال الشفوي:

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته اتجاهاته،كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة(نصرا ،2001).

طرق الإتصال الشفوي :

للاتصال الشفوي طرق عديدة لعل من أهمها ما أشار إليه (هـلال، 2005: ب) و(العميان، 2005) و(القريوتي،2009) و(البكري،2002)

الاجتماعات:

وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وتلجا إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.

الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر:

وهو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه مابين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا.وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات

جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم .

مزايا الاتصال الشفوي :من أهم مزايا هذا الأسلوب كما أشار (البكري،2002):

1 -يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه و انفعالات المستمع.

2 -تقوي الروابط وتهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة .

3 -يحافظ على قدر كبير من السرية،ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.

عيوب الاتصال الشفوي :

للاتصال الشفوي عدة عيوب منها ما ذكره (القريوتي،2009):

1 -يعاب عن هذه المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالبا،مما يهيئ الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل فهما موحدا لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها،ما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ.ولهذا فان الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة،منعا للخطأ والنسيان واختلاف التأويل.

2 -صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة.

3 -قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

وأشار(قطامي وقطامي،2001) قد يتم الاتصال بين المدير والمعلم تبعاً للاتجاه وفق ما يلي:

1-الاتصال وحيد الاتجاه :اتصال المدير بالمعلمين.

2-الاتصال ثنائي الاتجاه :استجابة المعلمين لاتصال المدير.

3-الاتصال ثلاثي الاتجاه :اتصال المدير بالمعلمين، مع إتاحة الفرصة للمعلمين بتبادل الخبرات والآراء ووجهات النظر فيما بينهم.

4-الاتصال متعدد الاتجاه :وفي هذا النمط من الاتصال، تتعدد فرص الاتصال بين المدير والمعلمين، وبين المعلمين بعضهم ببعض، كما تتوافر فيه أفضل الفرص للتفاعل وتبادل الخبرات، مما يساعد كل معلم على نقل أفكاره، وخبراته إلى الآخرين.

العناصر الرئيسية لعملية الاتصال

كي تكتمل عملية الاتصال وتتم بشكل فعال ومؤثر،فان ذلك يتطلب عددا من العناصر الرئيسية المكملة لبعضها البعض،ومن هذه العناصر(حمدان،2000)؛ (العناتي والعياصرة، 2007)

1-المرسل أو المتصل :وهو الفرد الذي يوجه رسالة الاتصال، ويتمثل في حالة التربية المدرسية بواحد مما يلي :المدير، المعلم، التلميذ، الموجه التربوي وآخرين.

2-المستقبل :وهو الفرد الذي يتلقى محتوى أو رسالة الاتصال، فإما أن يقبل الرسالة ويستوعبها، ويقوم بتنفيذ متطلباتها، أو يرفضها، ويتجاهلها.

3-غرض الاتصال :ويكون في العادة على مستويين: ظاهري مرتبط بعامل أو مهمة إنسانية أو مدرسية، ثم مستتر خفي مرتبط بظاهرة نفسية أو حاجة خاصة للمرسل –الإداري أو المعلم -أو غيرهما في البيئات المدرسية والمحلية.

4-الرسالة**:** وهي جوهر عملية الاتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال .ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة**،** وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية

5-التغذية الراجعة :وتتمثل في اعتراف الفرد باستقبال رسالة الاتصال، ومن ثم إعطاء انطباعاته وردود فعله، وردود فعله الإدراكية، والعاطفية، والحركية السلوكية، حول صحتها أو صلاحيتها العامة

6-قناة الاتصال :وتسمى أيضاً الوسيلة، وهي القناة أو القنوات التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، ابتداء من الصوت العادي للمرسل والكتب

والمطبوعات والخرائط والرسوم....الخ، ويمكن للمرسل أن يرسل رسائله عبر وسائل وقنوات مختلفة، تتمم بعضها بعضاً .وقد تكون وسيلة الاتصال مباشرة بين الأفراد أو الجماعات، وقد تكون غير مباشرة، باستخدام الأساليب الآلية أو الميكانيكية، وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

أ- القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه،أو مباشرة.

ب - القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابة.

ج- القناة التقنية: وسائل الاتصال الحديثة كالهواتف، الفاكس، التلفزيون، الراديو, الانترنت ...الخ.

د - القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحة الإعلانات.

2.2 الدراسات السابقة

بعد الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بأنماط القيادة والمتعلقة بأنماط الاتصال وجد الباحث هذه الدراسات وهـي مرتبـه حـسب الأحدث.

الدراسات العربية:

الدراسات التي تناولت الحديث عن أنماط القيادة

دراسة (الغامدي، 2009) هدفت إلى التعرف على اثر النمط القيادي لمدير المدرسة على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، وقام الباحث بتطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (325)معلما من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، وأشارت نتائج الدراسة إلى:

النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس بجدة من وجهة نظر المعلمين هو نمط قيادة الفريق، ثم القيادة المتأرجحة، الاجتماعية، الأبوية، المتسلطة، المتسيبة وفي الترتيب الأخير جاء نمط القيادة المتقلبة، لا توجد فروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس بجدة من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغير المؤهل العلمي، وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي لدى

معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وكل من الأنماط القيادية التالية:قيادة الفريق، الاجتماعية، المتأرجحة، وجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وكل من النمطين القياديين التاليين:المتسلطة والمتقلبة، عدم وجود علاقة ارتباطية ودالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وكل من النمطين القياديين التاليين: السلبية والأبوية،عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأنماط القيادية يعزى لسنوات الخبرة.

هدفت دراسة (حمد، 2009) إلى التعرف على الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالروح المعنوية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لجمع البيانات وتوزيعها على عينه الدراسة المكونة من (774)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

أن النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس في منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعا والنمط الاتوقراطي والترسلي جاء بدرجه متوسطه، وان الروح المعنوية السائدة في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعه، وجود فروق ذات دلاله احصائيه للأنماط الإدارية تبعا (النوع الاجتماعي ومستوى المدرسة) وكانت الفروق لصالح المعلمين على النمط الديمقراطي ولصالح المعلمات على النمطين الاتوقراطي والترسلي وبالنسبة لمستوى المدرسة كانت لصالح المرحلة الإعدادية ولجميع الأبعاد،عدم وجود فروق ذات دلاله احصائيه للأنماط الإدارية تعزى للخبرة،وجود فروق ذات دلاله احصائيه في النمط الترسلي في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى للتفاعل بين الاجتماعي والخبرة، وجود فروق ذات دلاله احصائيه في النمطين الاتوقراطي والترسلي في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى للتفاعل بين النوع الاجتماعي ومستوى الدراسة، وجود فروق ذات دلاله احصائيه في الروح المعنوية في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى (للنوع الاجتماعي ومستوى المدرسة) وكانت الفروق لصالح المعلمين وبالنسبة لمستوى المدرسة كانت لصالح المرحلة الثانوية، وجود فروق ذات

دلاله احصائيه في الروح المعنوية في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى للتفاعل بين النوع الاجتماعي والخبرة، وجود علاقة ذات دلاله احصائيه بين الأنماط الإدارية ومستوى الروح المعنوية.

هدفت دراسة (مغاري، 2009) إلى التعرف على نمط القيادة السائد لدى مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين في المديريات،ومدى ممارسة مديري التربية والتعليم لمراحل صنع القرار التربوي وفق الطريقة العلمية. وقام الباحث ببناء استبانتين، وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (180) من نواب مديري التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام،والمشرفين التربويين في مديريات التربية ولتعليم. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:أن نمط القيادة الديمقراطي هو نمط القيادة السائد لدى مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة يليه النمط الترسلي، ثم النمط الاتوقراطي.

قام (السعود، 2009) بدراسة هدفت إلى تعرف أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسيس ليكرت وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين وقام الباحث بتطوير استبانه تعرف الأنماط الإدارية للمديرين ومقياس بورتر وزملاؤه لقياس الولاء التنظيمي للمعلمين وتوزيعهم على عينة الدراسة من المكونة من (256)معلماً ومعلمة، أوضحت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة فهم يمارسون نمطي: الاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، ويمارسون نمط الاستبدادي الخير بدرجة متوسطة، ويمارسون نمط الاستبدادي التسلطي بدرجة منخفضة، أشارت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس قد جاءت بدرجة متوسطة، وأشارت النتائج أيضا إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من الأنماط الإدارية الثاني (الاستبدادي الخير)والثالث (الاستشاري الديموقراطي)، والرابع (التشاركي الديموقراطي) لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، في حين توجد علاقة ارتباطيه عكسية بين النمط الإداري الأول (الاستبدادي التسلطي) للمديرين ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

دراسة (عجيم، 2008) هدفت إلى التعرف على اثر النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية على الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (222)معلما، وأظهرت النتائج أن:

النمط الديمقراطي كان تقديره مرتفعا،أما النمط التسلطي والترسلي فكان تقديرهما متوسطا، وكان تقدير الأنماط مجتمعة متوسط، وجود درجة مرتفعة للالتزام التنظيمي للمعلمين في منطقة تبوك،عدم وجود فروق دالة إحصائيا في أنماط القيادة تعزى للخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما، عدم وجود فروق دالة إحصائيا في الالتزام التنظيمي تعزى للخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما،وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين نمط القيادة الديمقراطي وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين، وعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين نمطي القيادة التسلطي والترسلي وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين.

هدفت دراسة(أبو جبل، 2005) إلى معرفة أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في قطاع غزة، وانعكاساتها على أداء العاملين وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من (% 50) من مديري ومديرات المدارس الأساسية العليا الحكومية في محافظة غزة، والبالغ عددها 56مدرسة، وعينة عشوائية مكونة من (% 50) من معلمي ومعلمات تلك المدارس البالغ عددهم (854)معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

شيوع النمط الديموقراطي، يليه النمط الترسلي ثم الأوتوقراطي، وجود علاقة بين النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة وأداء المعلمين.

دراسة(جبرة، 2005) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية في المدارس الابتدائية في مدينة جدة التعليمية، وقام الباحث بتطوير استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من جميع مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة جدة التعليمية والبالغ عددهم (288) مديراً، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:النمط القيادي السائد هو نمط قيادة الفريق (القيادة الحقيقية) ،ثم نمط القيادة المعتدلة، ويليه نمط القيادة

الاجتماعية (النادي) ثم نمط القيادة المتسلطة ثم القيادة الأبوية ثم نمط القيادة المتساهلة وأخيرا نمط القيادة المتقلبة، أظهرت النتائج أن أكثر مستويات الإبداع سيادة:المرونة ثم الطلاقة ثم الثقة بالنفس ثم الأصالة فالمخاطرة، توجد علاقة ارتباطيه موجبة ودالة بين الإبداع بصورة عامة وكل من القيادة المعتدلة والقيادة الاجتماعية، وقيادة الفريق والقيادة بصورة إجمالية،بينما وجدت علاقة سالبة بين الإبداع والقيادة المتساهلة والقيادة المتسلطة والقيادة المتقلبة،وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الإبداع تعزو لكل من المؤهل، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، بينما لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الإبداع تعزو لطبيعة المؤهل.

قام (الدعيس، 2003) بدراسة هدفت إلى كشف أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم ومديرات الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقتها برضا موظفي الجامعة عن العمل، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانتين وتوزيعهما على عينة الدراسة المكونة من(370) فردا، وبينت النتائج أن أكثر أنماط السلوك الإداري شيوعا لدى عموم مديري الإدارات ورؤساء الأقسام هو النمط الذي يتمثل في اهتمام عال في المبادأة بوضع إطار العمل واهتمام منخفض بالاعتبارية، بينما اقلها شيوعا هو النمط الذي يتمثل في الاهتمام المنخفض في المبادأة بوضع إطار العمل والاهتمام المنخفض بالاعتبارية،وبينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم ومديرات الإدارات ورؤساء الأقسام مع الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة صنعاء وذلك في نمط الاهتمام العالي في المبادأة والاهتمام العالي في الاعتبارية.

الدراسات العربية التي تناولت الحديث عن الاتصال الإداري

دراسة (الصرايرة، 2010) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط الاتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في محافظة الكرك وعلاقتها بالمناخ التنظيمي للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، وقامت الباحثة بتطوير استبانه وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من(419) معلما ومعلمة، واشارت نتائج الدراسة إلى أن:

ممارسة مديري المدارس لأنماط الاتصال جاءت بدرجة متوسطة واحتل نمط الاتصال الشفوي المرتبة الأولى، وان هناك علاقة ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري والمناخ التنظيمي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نمط الاتصال الإداري الكلي تعزى للنوع الاجتماعي ولصالح الذكور وللخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نمط الاتصال الإداري الكلي تعزى للمؤهل العلمي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المناخ التنظيمي تعزى للنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي،وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المناخ التنظيمي تعزى للخبرة.

وقام (البلوي، 2008) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة توفر مهارات الاتصال لدى مديري المدارس بمنطقة تبوك التعليمية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة ووزعت على أفراد عينة الدراسة من معلمي منطقة تبوك التعليمية البالغ عددهم (426) معلما، وأظهرت الدراسة أن آراء المعلمين حول درجة توفر مهارات الاتصال لدى مديري المدارس بمنطقة تبوك كانت بدرجة متوسطة، وجاءت مهارة القراءة بالمرتبة الأولى وجاءت مهارة الكتابة بالمرتبة الأخيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا في أراء المعلمين حول درجة توفر مهارات الاتصال لدى مديري المدارس تعزى للمؤهل العلمي والخبرة، وجود فروق دالة إحصائيا في أراء المعلمين حول درجة توفر مهارات الاتصال لدى مديري المدارس تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث.

دراسة (الشمري، 2006) إلى التعرف على درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس في إدارة التربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية السعودية من وجهة نظر المعلمين، وقام الباحث بتطوير الاستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (312) معلما تابعين لإدارة التربية والتعليم في منطقة حائل السعودية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: درجة تطبيق مديري المدارس لمجالات الاتصال الإداري عالية جدا،حيث جاء مجال الاتصال مع المعلمين والطلاب في المرتبة الأولى، ثم مجال الاتصال مع الإدارة العليا، يليه مجال الاتصال لحل المشكلات المدرسية، وأخيرا مجال الاتصال مع المجتمع المحيط وأولياء الأمور،

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاتصال لحل المشكلات المدرسية، ومجال الاتصال مع المجتمع المحيط وأولياء الأمور،عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاتصال مع الإدارة العليا، ومجال الاتصال مع المعلمين والطلاب تعزى لأثر المؤهل العلمي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاتصال لحل المشكلات المدرسية تعزى لأثر الخبرة ولصالح من خبرتهم عشر سنوات فما دون، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا بين استجابات أفراد عينة الدراسة في المجالات الأخرى.

هدفت دراسة (العناتي، 2003) إلى بناء أنموذج للاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الحديثة، وقام الباحث بتطوير أداة الدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (354) قائدا تربويا من القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم ورؤساء الأقسام في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم، وقد أظهرت نتائج الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أنماط الاتصال تعزى للوظيفة أو الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أنماط الاتصال تعزى للمؤهل العلمي.

أجرى (الفارسي، 2001) دراسة هدفت إلى التعرف على نمط الاتصال الإداري السائد في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، وقام الباحث بتطوير استبانه وتوزيعا على عينة الدراسة المكونة من (201) مديرا ومديره في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم في منطقة الباطنة، وقد خلصت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون عدة أنماط للاتصال الإداري وأكثرها ممارسة هو الاتصال الشفوي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس لأنماط الاتصال الإداري تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس لأنماط الاتصال الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدبلوم فاقل، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس لأنماط الاتصال الإداري تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

أما(رمضان، 2001) فقام بدراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين الرقابة والاتصال في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها، قام الباحث بتطوير استبانه وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (235) موظفا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من (11) محافظة من محافظات شمال فلسطين. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي:

وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين الرقابة والاتصال الإداري، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداة الاتصال تعزى للمؤهل العلمي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الاتصال) انفتاح وصدق وصراحة الاتصال (تعزى للخبرة لصالح الموظفين ذوي الخبرة أقل من (5) سنوات، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية للاتصال وعلى مجال التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم تعزى لحجم الدائرة لصالح حجم الدائرة التي تحتوي على أقل من(30) موظفا، كما وجدت فروق ذات دلالة على الدرجة الكلية للاتصال تعزى لمتغير المركز الوظيفي ولصالح رئيس القسم.

دراسة(الأسمر، 2000) فهدفت التعرف إلى مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين، وقد قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة وهي الاستبانه وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (550) معلما ومعلمة، موزعين على مديريتي التربية في اربد الأولى والثانية التابعتين لمحافظة اربد وتوصلت إلى النتائج التالية:

تتوافر درجة وجود مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية بدرجة كبيرة،تتوافر درجة وجود مهارات الاتصال الفعال لدي مديري المدارس الأساسية الخاصة بدرجة كبيرة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية الخاصة تبعا لمتغيرات ملكية المدرسة والجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

الدراسات الأجنبية:

الدراسات الأجنبية التي تناولت الحديث عن أنماط القيادة

قامت جريجوري(Gregory, 2003) بدراسة إدراك مديري المدارس لدور أنماط القيادة والخصائص الشخصية في تحقيق النجاح في ثلاثة مدارس حكومية فقيرة في مدينة ديترويت في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استندت بيانات هذه الدراسة على ثلاثة مديرين فعالين،وكان المديرون جميعا من النساء ذوي الأصول الإفريقية، ويمتلكون على الأقل عشر سنوات من الخبرة في المدرسة،وأظهرت نتائج الدراسة أن إدراك مديري المدارس لدور أنماط القيادة في المدارس جاء بدرجة متوسطة، إضافة إلى أن للخصائص الشخصية للمديرين دور في تحقيق النجاح والتقدم في عمل المدرسة.

وقام ويذرل (Wetherell, 2002) بدراسة هدفت إلى تعرف نمط القيادة لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي عند المعلمين في ولاية نيوجيرسي، وبلغت عينة الدراسة (251)معلما ومعلمة من (19) مدرسة ابتدائية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها أن مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين أعلى في حالة المديرين الذين تتراوح سنوات خدمتهم ما بين (11-15) سنة، ومستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين في حالة التعزيز والتواصل معهم من قبل إدارة المدرسة التي تستخدم النمط القيادي المشارك(العلاقات الإنسانية)، في حين أن النتائج أشارت إلى أن الرضا الوظيفي عند المعلمين كان متدنيا للمديرين الذين يستخدمون النمط القيادي التسلطي.

وقام كويللر (Cuellar, 2002) بإجراء دراسة لمعرفة اثر نمط القيادة الذي يمارسه مديرو المدارس على المعلمين في كاليفورنيا،وتكونت عينة الدراسة من (150) مديرا و(300) معلم، وأشارت النتائج إلى أن سلوك العلاقات الإنسانية الذي يمارسه المديرون له تأثير ايجابي وكبير في المعلمين،إذ يعمل على رفع مستوى الرضا والقناعة المهنية عندهم،فيجعلهم يبذلون جهودا إضافية في أثناء قيامهم بأعمالهم،فتزداد تبعا لذلك إبداعاتهم المهنية.

وهدفت دراسة قام وبي(Wippy, 2001) إلى التعرف على النمط القيادي للرؤساء الأكاديميين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة

(Guman)واتبع الباحث المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة(150) من أعضاء هيئة التدريس، أما أداة الدراسة فكانت استبانة لقياس الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :أن سلطة الرئيس كانت ضعيفة، في حين كانت المهام واضحة، وتبين وجود رضا وظيفي داخلي عالٍ، وأن النمط الديمقراطي يزيد من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة ماسارو واوجستس(Massaro & Augustus,2000) فهدفت إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم واثر ذلك على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة حيث استخدمت الدراسة أداة هيرسي وبلانشرد لأنماط القيادة لقياس النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره في المناخ التنظيمي من اجل تطوير المدرسة لمقابلة حاجات المجتمع وحاجات المعلمين .وتمثلت عينة الدراسة من (330) معلما تم اختيارهم من (20) مدرسة من مدارس مانشستر .كشفت نتائج الدراسة انه لا يوجد تأثير لمدير المدرسة في المناخ التنظيمي للمدرسة وعلى المديرين والمعلمين العمل بشكل تعاوني بهدف تحسين الاتصال بينهم ، كما أوصت الدراسة أن على المديرين والمعلمات العمل سويا لتحسين العلاقات بينهم من اجل تحسين مخرجات المدرسة.

دراسة بير اولدهام (Bare-Oldham,2000) دراسة لتحديد نمط القيادة السائد لدى مديري المدارس في ولاية كنتاكي الامريكية،كما يدركه معلمي المدارس في الولاية،ومن ثم قياس الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس واختبار العلاقة ذات الدلالة بين نمط القيادة والرضا الوظيفي.وقد تكونت عينة الدراسة من(500)معلم، و(250) معلما ابتدائيا و (250)معلما ثانويا تم اختيارهم من مجتمع الدراسة البالغ (40) ألف معلم بطريقة العينه العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية في المدارس الحكومية كما يدركها المعلمون والرضا الوظيفي للمعلمين، كما أن هناك علاقة ذات دلالة بين الرضا الوظيفي للمعلمين، وبناء الأنماط القيادية الإدارية من قبل مديري المدارس الحكومية.

وأجرى كليمنت (Clement, Vandenberghe,2000) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين مديري المدارس ومعلميهم وتأثير السياسة التي يتبعها المدير في تطوير المعلمين مهنيا، وتكونت عينة الدراسة من (39)معلما ومن (11)مدرسة من مدارس نيو ايليويز (New Illinois)، وكان من ابرز النتائج أن تطوير المعلمين مهنيا لا يعتمد على رغبتهم الفردية فقط وان لظروف العمل أثرها في تطوير المعلمين وبالإضافة إلى إدراك المعلمين لخطورة الدور الذي يؤدي به مديرو المدارس وظيفتهم وأثره في تقدير المعلمين وفي تطويرهم مهنيا وكان من بين توصياتها أن على مدير المدرسة أن يكون اقرب إلى الأسلوب الديمقراطي التشاركي في قيادته وان يبدي اهتماما كبيرا بالعلاقات الاجتماعية مع المعلمين.

الدراسات الأجنبية التي تناولت الحديث عن الاتصال الإداري

أجرت زويجر ودي جونغ(Zwijze,De,Jong,2009) دراسة هدفت إلى بحث مجموعة من مشكلات الاتصال في المدارس الثانوية في هولندا مثل المنهج والأسلوب في الاتصال متعدد الطرق(الاتجاه)، حيث، تم إجراء هذه الدراسة على ثلاث مدارس ثانوية كبيرة في هولندا، وقام الباحث ببناء استبانة وتم جمع البيانات من خلالها،حيث أن معظم المدارس الهولندية خلال العشر سنوات الماضية تم مواجهتها بالاتحادات وتطوير المناهج والتغييرات الإدارية،ونتيجة لذلك زاد الضغط على أنظمة الاتصال المدرسية وظهرت العديد من المشاكل،وقد خلصت الدراسة إلى الكشف عن مجموعة من المشكلات التي تحتاج إلى اهتمام من الإدارة ومنها ضعف المشاركة في صنع القرار مما يؤدي إلى شعور العاملين بعدم التقدير، وقد حددت الدراسة مشكلات خاصة في الاتصال الإداري للمدارس الثانوية وبعض هذه المشكلات يحتاج الى تغييرات هيكلية وتخطيط طويل المدى.

هـدفت الدراسـة التـي أجراهـا فرسـي وبـوم قـاردن (Vreese & Boomgaarden, 2006) إلى اختبار اثر الاتصال عبر وسائل الاتـصال غيـر المباشر مثل الصحافة، والاتصال المباشر الذي يتم وجها لوجه بين الأفـراد علـى تغيير الرأي العام لدى الأفراد في المجتمع الهولندي،وتوصـلت الدراسـة إلـى أن الاتصال الشفوي الذي يتم بشكل مباشر بين الأفراد يساهم بدرجة اكبر من الاتصال

عبر وسائل غير مباشرة:مثل الصحافة والتلفزيون في تعديل أفكارهم، ومعتقـ داتهم، وتغيير مواقفهم من المواضيع المختلفة كموضوع النقاش والجدل العام في المجتمع.

كما قام فارونا (Varona,2004) بدراسة هدفت إلى التعرف على اثر نمط الاتصال الإداري في المدارس الحكومية في غواتمالا على الالتزام التنظيمي، وقام الباحث بتطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (549)مديرا ومديره، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين نمط الاتصال الإداري والالتزام التنظيمي، وجود فروق دالة إحصائيا في نمط الاتصال الإداري تعزى لمتغير الخبرة والجنس، وجود فروق دالة إحصائيا في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة والجنس.

وهدفت دراسة اهليرس (Ehlers, 2003) إلى معرفة العلاقة بين الرضا عن الاتصال مع زملاء العمل،والإدارة العليا، والرضا الوظيفي والغياب عن العمل في جنوب أفريقيا، وقد تكونت عينة الدراسة من (166)عاملا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الرضا عن الاتصال مع زملاء العمل، والإدارة العليا، والرضا الوظيفي،لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي للقيام بدور الوسيط بين الرضا عن الاتصال والغياب عن العمل.

أجرى هاس (Hass, 2002) دراسة هدفت إلى التعرف على نمط الاتصال الإداري بالرضا الوظيفي في الكليات التعاونية شمال كارولاينا، وتكونت عينة الدراسة من (756) فردا، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين نمط الاتصال والرضا الوظيفي،وبينت أيضا وجود فروق دالة إحصائيا لنمط الاتصال تعزى للجنس ولصالح الإناث، وجود فروق دالة إحصائيا لنمط الاتصال تعزى للخبرة ولصالح من خبرتهم تزيد عن عشر سنوات.

قام وستويك (Westwick,2003) بدراسة هدفت إلى اختبار تأثير كل من الجنس، ومنطقة التعليم وخلفية اللغة، ووجود خبرة سابقة في التعليم لدى مساعدي البحث والتدريس على فاعلية اتصالهم مع مشرفيهم في جامعة داكوتا في أمريكا، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود اثر للعوامل السابقة على فاعلية الاتصال.

أما دراسة(Taboor , 2002) هدفت إلى اختبار العلاقة بين إدراك المعلمين لمهارات الاتصال لدى مديري المدارس غرب فرجينيا، وبين نمط إدارة الصراع والمناخ المدرسي، وقام الباحث بتطوير استبانه لقياس الصراع التنظيمي ولقياس كفاءة الاتصال في المدارس الأساسية وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (199)معلماً ومعلمة .تم اختيارهم عشوائياً من 18مدرسة أساسية، ومن أهم نتائج الدراسة:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس والمناخ المدرسي في تلك المدارس، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس وأسلوب الصراع فيها

التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال العرض السابق للدراسات التي تناولت موضوع أنماط القيادة وموضوع الاتصال الإداري، ويمكن إدراج عدد من الملاحظات وتحت عناوين محددة:

الأهداف:هدفت معظم الدراسات التي تناولت أنماط القيادة إلى دراسة العلاقة أو أثر مجموعة من أنماط القيادة على متغير آخر، وكذلك بالنسبة للدراسات التي تناولت الحديث عن الاتصال الإداري حيث تناولت دراسة أثر أو علاقة الاتصال الإداري مع متغير آخر.

العينات: اختلفت عينات الدراسات السابقة من حيث الفئة المستجيبة وأعدادها،وبشكل عام يمكن القول أن أغلب الدراسات كانت الفئات المستجيبة لها من العاملين في المجال التربوي سواء مديرين أم معلمين.

الأدوات: استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة.

وبعد هذا العرض للدراسات السابقة لا بد من الإشارة إلى موقع هذه الدراسة من تلك الدراسات السابقة،حيث أن هذه الدراسة تشابهت مع الدراسات السابقة في البحث عن مفهوم أنماط القيادة والاتصال الإداري وما يرتبط بهما من مفاهيم،واستخدامها

الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات إلا أن نقاط الاختلاف تكمن فيما يلي:

أ- البيئة المكانية:حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك.

ب-الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة والاتصال الإداري.

وقد تم الاستفادة من فصل الدراسات السابقة في الإطار النظري بشكل عام وفي فصل مناقشة النتائج.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الجزء في الدراسة مجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها, ومتغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها لاستخراج النتائج, وفيما يلي عرض لذلك.

1.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في محافظة تبوك وعددهم (746), منهم (376) مديراً و(370) مديرة موزعين على جميع المدارس في محافظة تبوك للعام الدراسي 2013/2012.

2.3 عينة الدراسة

تألفت عينة الدراسة من (139), منهم(72) مديراً و(67) مديرة تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية بنسبة 18%من مدارس محافظة تبوك. حيث تم توزيع بتوزيع (150) استبانة بنسبة 20%, وتم استرجاع (142) استبانة, واستبعدت (3) استبانات منها لعدم صلاحيتها للتحليل, وبذا أصبح عدد أفراد الدراسة المبحوثين (139) مديراً ومديرة, والجدول(1) يبين توزيع أفراد الدراسة تبعاً للنوع الاجتماعي والخبرة الإدارية.

جدول(1)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للنوع الاجتماعي والخبرة الإدارية

النوع الاجتماعي	الخبرة الإدارية	العدد
ذكور	اقل من5 سنوات	20
	من5-اقل من10 سنوات	33
	10سنوات فأكثر	19
	المجموع	72
إناث	اقل من5 سنوات	22
	5-اقل من10 سنوات	23
	10سنوات فأكثر	22
	المجموع	67
المجموع الكلي		139

3.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لقياس أنماط القيادة وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس في محافظة تبوك, وذلك من خلال الرجوع للأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة والدراسات السابقة، وتكونت من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الشخصية والديمغرافية عن المستجيبين(النوع الاجتماعي, والخبرة الإدارية)، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية(63) فقرة, ويتضمن الجزء الثاني فقرات تقيس أنماط القيادة وقد تم تطويره بالرجوع إلى دراسة(حمد، 2009)، (الدعيس، 2003)، (عجيم، 2008)، (شحادة، 2008). وقد بلغ عدد فقراته (40) فقرة, أما الجزء الثالث فيقيس أنماط الاتصال الإداري وقد تم تطويره بالرجوع إلى دراسة (الصرايرة، 2010)، (البلوي، 2008)، (الشمري، 2006) وبلغ عدد فقراته(23) فقرة, وفيما يلي عرض لمجالات الاستبانة وأرقام الفقرات التي تقيس كل نمط:-

1- الجزء الثاني(أنماط القيادة**):** وتبلغ أعلى درجة يحصل عليها المبحوث(200) وادني درجة(40).

أولاً: النمط الديمقراطي: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من(1-13).

ثانياً: النمط الديكتاتوري: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من(14-26).

ثالثاً: النمط التسيبي: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من(27-40).

2- **الجزء الثالث(**أنماط الاتصال الإداري**):** وتبلغ أعلى درجة يحصل عليها المبحوث (115) وادني درجة(23).

أولاً: نمط الاتصال الكتابي: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من(41-45).

ثانياً: نمط الاتصال الشفوي: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من(46-51).

ثالثاً: نمط الاتصال غير اللفظي: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من(52-58).

رابعاً: نمط الاتصال بناء على طرقه: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من(59-63).

وللحكم على درجة الممارسة تم أتباع المعيار التالي:-

2.33-1.00 بدرجة متدنية

3.67-2.34 بدرجة متوسطة

5.00-3.68 بدرجة مرتفعة

وتم حساب المعيار كما يلي

1- الفرق بين الحد الأعلى لبدائل أداة الدراسة والحد الأدنى لبدائل أداة الدراسة=5-1=4

2- ثم تم قسمة الفرق على عدد المستويات(مرتفع, متوسط, متدني) فتصبح تساوي 3/4=1.33

3- ثم تتم إضافة ناتج القسمة إلى الحد الأدنى 1+1.33=2.33 متدني, ثم 2.34+1.33=3.67 متوسط , ثم 3.67+1.33= 5 مرتفع.

4.3 صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة باستخدام صدق المحكمين من خلال عرضها على (10) محكمين من المختصين بموضوع الدراسة في الجامعات الأردنية والسعودية من أجل إبداء الرأي في كل فقرة من الفقرات التي تم وضعها في الأداة وفي كل بعد تنتمي له الفقرة، وصياغة كل فقرة من حيث اللغة والمجال الذي تنتمي إليه، وتم

اعتماد معيار اتفاق نسبة 80% من المحكمين على كل فقرة, حيث تم الإبقاء على الفقرة التي اتفق عليها(80%) من المحكمين. والملحق(ب) يبين فقرات الاستبانة في صورتها الأولية, ويبين الملحق(ج) الاستبانة بصورتها النهائية بعد إجراء التعديلات.

5.3 ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال استخراج ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا, والجدول(2) يبين معاملات ثبات كرونباخ ألفا للمتغير الكلي ومجالاته لكلا الجزأين.

جدول(2)

معاملات الثبات المحسوبة لأداة الدراسة

المتغير	النمط	ثبات كرونباخ ألفا
أنماط القيادة	الديمقراطي	0.76
	الديكتاتوري	0.85
	التسيبي	0.81
	الكلي	0.86
أنماط الاتصال الإداري	الاتصال الكتابي	0.85
	الاتصال الشفوي	0.82
	الاتصال غير اللفظي	0.80
	الاتصال بناء على طرقه	0.79
	الكلي	0.84

يلاحظ من خلال الجدول(2) أنه توفرت قيم لمعاملات الثبات تعد مقبولة لمثل هذا النوع من المقاييس.

6.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

1- المتغيرات المستقلة:

أ- النوع الاجتماعي: وله فئتان

1- ذكر 2- أنثى.

ب- سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات

1-أقل من 5 سنوات 2- من5 - 10 سنوات 3-أكثر من 10 سنوات.

المتغيرات التابعة: 1- أنماط القيادة لدى مديري المدارس.

2- أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس.

7.3 المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي من خلال برنامج الرزمة الإحصائية (Spss)على النحو التالي:

1- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.

2- تم استخدام تحليل التباين الثنائي المتعدد المتغيرات للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع, واختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

3- حساب معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الخامس.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن الفصل الحالي عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها والخروج بالنتائج.

1.4 عرض النتائج

السؤال الأول: ما أنماط القيادة السائدة لدى لمديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل نمط من أنماط القيادة السائدة والجدول(3) يبين ذلك:-

جدول(3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل نمط من أنماط القيادة السائدة مرتبة تنازليا

نمط القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة ممارستها
الديمقراطي	3.20	.50	1	متوسطة
الديكتاتوري	3.10	.39	2	متوسطة
التسيبي	3.01	.54	3	متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (3) أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك لأنماط القيادة الثلاثة (الديمقراطي، الديكتاتوري، التسيبي) جاءت بدرجة متوسطة، حيث حل النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ(3.20) وانحراف معياري (0.50)، وتلاه النمط الديكتاتوري في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ(3.10) وانحراف معياري (0.39)، وأخيراً حل النمط التسيبي وبمتوسط حسابي بلغ(3.01) وانحراف معياري (0.54).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل نمط والجداول (4، 5، 6) تبين ذلك:

أولاً: النمط الديمقراطي

تم حساب المتوسطات الحسابيه والانحراف المعياري للفقرات التي تقيس النمط الديموقراطي كما في الجدول (4)

جدول(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على فقرات النمط الديمقراطي

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة توافرها
1	أفوض جزءا من صلاحياتي للمعلمين	3.79	.90	3	مرتفعة
2	أشجع المعلمين على إبداء الرأي وحرية التعبير	3.80	.90	2	مرتفعة
3	أتقبل النقد من المعلمين	2.32	.90	12	متدنية
4	اعمل على سيادة روح التعاون داخل المدرسة	3.37	1.20	8	متوسطة
5	أراعي ظروف ومقدرات المعلمين عند توزيع الواجبات	3.62	1.05	5	متوسطة
6	اشترك مع المعلمين في حل المشكلات	3.63	1.01	4	متوسطة
7	أتعامل مع الأنظمة والتعليمات بمرونة	2.31	.95	11	متدنية
8	اجتمع مع المعلمين بانتظام	3.81	.87	1	مرتفعة
9	أعامل جميع المعلمين بعدل	3.26	1.27	9	متوسطة
10	أشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية	3.60	.77	6	متوسطة
11	أزود المعلمين بالتغذية الراجعة	3.40	1.05	7	متوسطة
12	أبقى على اتصال دائم ومستمر مع المعلمين	2.34	.94	10	متوسطة
13	أتيح الفرصة للمعلمين لتطوير مقدراتهم الإبداعية	2.29	.91	13	متدنية
النمط الديمقراطي الكلي		3.20	.50	متوسطة	

يلاحظ من خلال الجدول(4) أن ثلاث فقرات من فقرات النمط الديمقراطي قد جاءت بدرجة مرتفعة كما جاءت سبع فقرات بدرجة متوسطة ، في حين جاءت ثلاث فقرات بدرجة متدنية, وقد حلت الفقرة رقم(8) والتي تنص على" اجتمع مع المعلمين بانتظام " في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ(3.81)

وانحراف معياري (0.87) , في حين حلت الفقرة رقم(13) والتي تنص على" أتيح الفرصة للمعلمين لتطوير مقدراتهم الإبداعية " في المرتبة الأخيرة وبدرجة متدنية وبمتوسط حسابي بلغ(2.29) وانحراف معياري (0.91).

ثانياً: النمط الديكتاتوري

تم حساب المتوسطات الحسابيه والانحراف المعياري للفقرات التي تقيس النمط الديكتاتوري كما في الجدول (5)

جدول(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على فقرات النمط الديكتاتوري

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة توافرها
14	أستخدم سلطة النظام لفرض قراراتي الاداريه	3.24	.99	6	متوسطة
15	اهتم بالعمل أكثر من الاهتمام بالمعلمين والطلبة	2.72	.98	10	متوسطة
16	اقلل من شان الاقتراحات والحلول التي يبديها المعلمون	2.47	1.01	12	متوسطة
17	اطلب من المعلمين تنفيذ الخطط الموضوعة دون مشاركتهم في وضعها	3.67	.90	2	متوسطة
18	أعلن عن التغيير ثم اعمل على تنفيذه والإشراف عليه عن قرب	3.57	.99	4	متوسطة
19	أتحدث بطريقه غير قابلة للنقاش	3.60	.89	3	متوسطة
20	أجد صعوبة في التراجع عن قراراتي	2.95	.92	9	متوسطة
21	أوزع المسؤوليات دون مراعاة لمقدرات المعلمين	3.73	.91	1	مرتفعة
22	انتقد أداء المعلمين في المدرسة	3.27	1.03	5	متوسطة
23	أعتمد على بعض المعلمين لانجاز أعمالي الخاصة	3.21	1.04	7	متوسطة
24	ارفض أي تغيير في الطرق والأساليب التدريسية	2.33	.96	13	متدنية
25	تتسم شخصيتي بالحزم والشدة	2.47	.89	11	متوسطة
26	أتحدث دائما كممثل للمدرسة في الاجتماعات الخارجية	3.00	1.06	8	متوسطة
النمط الديكتاتوري الكلي		3.10	.39	متوسطة	

يلاحظ من خلال الجدول(5) أن فقرة واحدة من فقرات النمط الديكتاتوري قد جاءت بدرجة مرتفعة وهي الفقرة رقم(21) والتي تنص على" أوزع المسؤوليات دون مراعاة لمقدرات المعلمين" في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ(3.73) وانحراف معياري (0.91)، كما جاءت (11) فقرة بدرجة متوسطة، في جاءت فقرة واحدة بدرجة متدنية وهي الفقرة رقم (24) والتي تنص على "ارفض أي تغيير في الطرق والأساليب التدريسية " حيث حلت في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ(2.33) وانحراف معياري (0.96).

ثالثاً: النمط الحر:

تم حساب المتوسطات الحسابيه والانحراف المعياري للفقرات التي تقيس النمط الحر كما في الجدول (6)

جدول(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على فقرات النمط الحر

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة توافرها
27	أعطي المعلمين الحرية التامة داخل المدرسة	3.52	1.05	3	متوسطة
28	أتعمد ألا أتدخل في شؤون المعلمين	3.61	1.08	1	متوسطة
29	أقوم بحل المشكلات بصورة جزئية	3.34	1.03	8	متوسطة
30	أكثر من المجاملات مع المعلمين على حساب المدرسة	3.50	.97	4	متوسطة
31	**التزم الحياد إزاء المواقف المدرسية التي تحتاج إلى حزم**	3.54	1.04	2	متوسطة
32	اسمح للمعلمين بالخروج من المدرسة أثناء العمل	3.47	1.02	5	متوسطة
33	أتردد في اتخاذ القرارات	2.36	1.06	7	متوسطة
34	اسمح للمعلمين بالتأجيل في أداء الأعمال	3.39	1.05	6	متوسطة
35	اجري التغيير لإرضاء الآخرين	2.94	1.08	9	متوسطة
36	أغادر لتلبية طلباتي الخاصة	2.91	1.06	10	متوسطة
37	اعقد الاجتماعات مع المعلمين بشكل غير منتظم	2.30	.97	13	متدنية
38	تتسم قراراتي بالارتجال والفوضى	2.35	.80	12	متوسطة
39	أتجاهل الفروق الفردية بين المعلمين	2.78	1.04	11	متوسطة
40	أتجاهل متابعة المعلمين وظيفيا	2.19	.82	14	متدنية
النمط التسيبي الكلي		3.01	.54	متوسطة	

يلاحظ من خلال الجدول(6) أن (12) فقرة من فقرات النمط التسيبي قد جاءت بدرجة متوسطة في حين جاءت فقرتين بدرجة متدنية وهما (37، 40)، وقد حلت الفقرة رقم(28) والتي تنص على" أتعمد ألا أتدخل في شؤون المعلمين" في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ(3.61) وانحراف معياري (1.08)، في حين جاءت الفقرة رقم (40) والتي تنص على" أتجاهل متابعة المعلمين وظيفيا" حيث حلت في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ(2.19) وانحراف معياري (0.82).

السؤال الثاني: ما أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل نمط من أنماط الاتصال وللاتصال الكلي والجدول(7) يبين ذلك:-

جدول(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل نمط من أنماط الاتصال والكلي

نمط القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة ممارستها
الاتصال الكتابي	3.17	.50	1	متوسطة
الاتصال الشفوي	3.09	.53	2	متوسطة
الاتصال غير اللفظي	3.06	.45	3	متوسطة
الاتصال بناء على طرقه	3.04	.84	4	متوسطة
الكلي	3.09	.46	متوسطة	

يلاحظ من خلال الجدول (7) أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك للاتصال الإداري جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ(3.09) وانحراف معياري (0.46)، كما كانت لأنماط الاتصال الإداري الأربعة (الكتابي، الشفوي، غير اللفظي، الاتصال بناء على طرقه) بدرجة متوسطة،

حيث حل نمط الاتصال الكتابي في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ(3.17) وانحراف معياري (0.50)، وتلاه نمط الاتصال الشفوي في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ(3.09) وانحراف معياري (0.53)، وأخيراً حل نمط الاتصال بناء على طرقه وبمتوسط حسابي بلغ(3.04) وانحراف معياري (0.84).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل نمط من أنماط الاتصال، والجداول (8، 9، 10، 11) تبين ذلك:

أولاً: نمط الاتصال الكتابي

تم حساب المتوسطات الحسابيه والانحراف المعياري للفقرات التي تقيس نمط الاتصال الكتابي كما في الجدول (7)

جدول(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على فقرات نمط الاتصال الكتابي

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة توافرها
41	اطلب من المعلمين تقارير خطية عن طبيعة العمل	3.21	1.04	3	متوسطة
42	استخدم صندوق الشكاوى والمقترحات للمعلمين	3.11	.99	4	متوسطة
43	استخدم لوحة الإعلانات لتوصيل الأوامر والتعليمات للمعلمين	3.40	.89	2	متوسطة
44	احرص على إيصال التعاميم والتوجيهات المختلفه	3.73	.97	1	مرتفعة
45	أفوض من ينوب عني لمراجعة التقارير واعتمادها	2.42	1.05	5	متوسطة
نمط الاتصال الكتابي الكلي		3.17	.50	متوسطة	

يلاحظ من خلال الجدول(8) أن فقرة واحدة من فقرات نمط الاتصال الكتابي قد جاءت بدرجة مرتفعة وهي الفقرة رقم(44) والتي تنص على" احرص على إيصال التعاميم والتوجيهات المختلفه " حيث جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ(3.73) وانحراف معياري (0.97)، في حين جاءت بقية الفقرات بدرجة متوسطة، حيث حلت الفقرة رقم (45) والتي تنص على" أفوض من ينوب عني لمراجعة التقارير واعتمادها" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ(2.42) وانحراف معياري (1.05).

ثانيا: نمط الاتصال الشفوي

جدول(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على فقرات نمط الاتصال الشفوي

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة توافرها
46	استخدم أسلوب المقابلة الشخصية في جمع البيانات وتوصيل المعلومات	2.47	1.26	6	متوسطة
47	أشارك وأشجع المعلمين وأولياء الأمور للمشاركة في الاحتفالات والمهرجانات	3.83	.92	1	مرتفعة
48	استخدم الهاتف لتوصيل المعلومات للمعلمين للضروره	3.47	1.08	3	متوسطة
49	اعقد الاجتماعات الدورية لتبادل الأفكاروالآراء التربوية مع المعلمين	2.70	1.04	5	متوسطة
50	أشارك في عقد اللقاءات والندوات الطلابية بصورة دورية	2.93	1.34	4	متوسطة
51	استخدم الإذاعة المدرسية للإعلان عن النشاطات المدرسية	3.51	1.04	2	متوسطة
نمط الاتصال الشفوي الكلي		3.09	.53	متوسطة	

يلاحظ من خلال الجدول(9) أن فقرة واحدة من فقرات نمط الاتصال **الشفوي** قد جاءت بدرجة مرتفعة وهي الفقرة رقم(47) والتي تنص على" أشارك وأشجع المعلمين وأولياء الأمور للمشاركة في الاحتفالات والمهرجانات" حيث جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ(3.83) وانحراف معياري (0.92)، في حين جاءت بقية الفقرات بدرجة متوسطة، حيث حلت الفقرة رقم (46) والتي تنص على" استخدم أسلوب المقابلة الشخصية في جمع البيانات وتوصيل المعلومات " في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ(2.47) وانحراف معياري (1.26).

ثالثا: نمط الاتصال غير اللفظي

تم حساب المتوسطات الحسابيه والانحراف المعياري للفقرات التي تقيس نمط الاتصال غير اللفظي كما في الجدول (10)

جدول(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على فقرات نمط الاتصال غير اللفظي

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة توافرها
52	أجلس بجانب المعلمين بدلا من الجلوس مقابلهم	3.37	1.06	4	متوسطة
53	اهتم بخصائص صوتي(حدته، نبرته وسرعته) أثناء الاتصال مع المعلمين	2.43	.98	5	متوسطة
54	استخدم اللغة الانفعالية(كملامح الوجه، والنظرات، والابتسامه) كوسيلة اتصال مع المعلمين	3.70	.89	2	مرتفعة
55	أستخدم رسوم الكاريكاتير في بعض المواقف لانتقاد سلوكيات معينة.	2.14	.98	7	متدنية
56	أراقب وجه المتكلم لأزيد من عملية التواصل معه.	3.77	.83	1	مرتفعة
57	اهتم بانفعالات المعلمين وإيماءاتهم لفهم مشاعرهم وأحاسيسهم	2.38	1.22	6	متوسطة
58	استخدم حركات اليدين كوسيلة من وسائل الاتصال الفاعلة	3.63	1.11	3	متوسطة
نمط الاتصال غير اللفظي الكلي		3.06	.45	متوسطة	

يلاحظ من خلال الجدول(10) أن فقرتين من فقرات نمط الاتصال غير اللفظي قد جاءت بدرجة مرتفعة وهما الفقرتان (54، 56) حيث جاءت الفقرة رقم(56) والتي تنص على" أراقب وجه المتكلم لأزيد من عملية التواصل معه " في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ(3.77) وانحراف معياري (0.83)، في حين جاءت الفقرة رقم (55) والتي تنص على" أستخدم رسوم الكاريكاتير في بعض المواقف لانتقاد سلوكيات معينة " في المرتبة الأخيرة وبدرجة متدنية وبمتوسط حسابي بلغ(2.14) وانحراف معياري (0.98).

رابعا: نمط الاتصال بناء على طرقه

تم حساب المتوسطات الحسابيه والانحراف المعياري للفقرات التي تقيس نمط الإتصال بناء على طرقه كما في الجدول (11)

جدول(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على فقرات نمط الاتصال بناء على طرقه

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة توافرها
59	أفضل الاتصال بجميع المعلمين بنفسي	3.73	.97	1	مرتفعة
60	أفضل الاتصال بالمستويات الإدارية الأدنى على الاتصال بالمستويات الإدارية الأعلى	2.86	1.16	3	متوسطة
61	اعمل على مراعاة التسلسل الإداري للمحافظة على أعلى درجات المركزية في الاتصال	2.51	1.17	5	متوسطة
62	أعطي المعلمين المجال الكافي للتعبير عن الذات	2.81	1.09	4	متوسطة
63	اهتم بالاتصالات المتضمنة تبليغ الأوامر والتعليمات أكثر من اهتمامي بتلقي الملاحظات والاقتراحات	3.25	1.47	2	متوسطة
نمط الاتصال بناء على طرقه الكلي		3.04	.84	متوسطة	

يلاحظ من خلال الجدول(11) أن فقرة واحدة من فقرات نمط الاتصال بناء على طرقه قد جاءت بدرجة مرتفعة وهي الفقرة رقم(59) والتي تنص على" أفضل الاتصال بجميع المعلمين بنفسي " حيث جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ(3.73) وانحراف معياري (0.97)، في حين جاءت بقية الفقرات بدرجة متوسطة، حيث حلت الفقرة رقم (61) والتي تنص على" اعمل على مراعاة التسلسل الإداري للمحافظة على أعلى درجات المركزية في الاتصال" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ(2.51) وانحراف معياري (1.17).

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) في أنماط القيادة السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك تعزى لمتغيرات(النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة الإدارية)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أنماط القيادة للتأكد من صلاحية استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA)، ثم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على أنماط القيادة تبعا للنوع الاجتماعي والجدول(12) يبين نتائج التحليل:

جدول(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على أنماط القيادة تبعا للنوع الاجتماعي وعدد سنوات الخبرة الإدارية

المتغير			الديمقراطي	الديكتاتوري	التسيبي
النوع الاجتماعي	ذكور	المتوسط الحسابي	3.26	3.08	3.04
		العدد	72	72	72
		الانحراف المعياري	.45	.39	.56
	إناث	المتوسط الحسابي	3.12	3.12	2.99
		العدد	67	67	67
		الانحراف المعياري	.55	.39	.52
الخبرة الإدارية	اقل من5سنوات	المتوسط الحسابي	3.18	3.13	3.04
		العدد	42	42	42
		الانحراف المعياري	.54	.29	.51
	من5-اقل من10سنوات	المتوسط الحسابي	3.20	2.95	2.98
		العدد	56	56	56
		الانحراف المعياري	.47	.31	.51
	10سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	3.21	3.26	3.03
		العدد	41	41	41
		الانحراف المعياري	.52	.48	.62

يلاحظ من خلال الجدول(12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة تعزى للنوع الاجتماعي والخبرة الإدارية، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($0.05\geq\alpha$) تم استخدام تحليل التباين الثنائي متعدد المتغيرات(2MANOVA) والجدول(13) يبين نتائج التحليل:

جدول(13)

تحليل التباين الثنائي متعدد المتغيرات(MANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة تبعاً للنوع الاجتماعي

التأثير	القيمة	F	الخطأ	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي Hotllings trace	.023	.994	131	.398
الخبرة الإدارية Wilks' Lambda	.874	3.029*	262	.007
التفاعل بين النوع الاجتماعي والخبرة Wilks' Lambda	.978	.496	262	.811

(*) دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة(α ≤0.05)

يظهر من خلال الجدول(13) عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة(α≤0.05) في أنماط القيادة السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك تعزى للنوع الاجتماعي حيث كانت قيمة هوتلنج =(0.023) وقيمة (ف) المناظرة= 0.992، كما تبين عدم وجود فروق تعزى للتفاعل بين النوع الاجتماعي والخبرة حيث كانت قيمة ويلكس =(0.978) وقيمة (ف) المناظرة= 0.496، في حين تبين وجود فروق في أنماط القيادة السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك تعزى للخبرة الإدارية حيث كانت قيمة ويلكس =(0.874) وقيمة (ف) المناظرة= 3.029 ولمعرفة في أي من أنماط القيادة تعود تلك الفروق تم استخدام اختبار(ف) الأحادي (One Way ANOVA) كما في الجدول(14):

جدول(14)

نتائج اختبار(ف) الأحادي للفروق أنماط القيادة السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك تبعاً للخبرة الإدارية

نمط القيادة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	.011	2	.006		
الديمقراطي	الخطأ	35.127	136	.258	.022	.978
	الكلي	35.138	138			
	بين المجموعات	2.426	2	1.213		
الديكتاتوري	الخطأ	18.294	136	.135	*9.017	.000
	الكلي	20.720	138			
	بين المجموعات	.107	2	.054		
التسيبي	الخطأ	40.397	136	.297	.181	.835
	الكلي	40.505	138			

(*) دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة($\alpha \leq$ 0.05)

يتبين من الجدول(14) عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة($\alpha\leq$0.05) في نمطي القيادة (الديمقراطي، والتسيبي) لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك تعزى للخبرة الإدارية، حيث كانت قيمة (ف)= (0.022، 0.181) على الترتيب، في حين يلاحظ وجود فروق في نمط القيادة الديكتاتوري تعزى للخبرة الإدارية، حيث كانت قيمة (ف)= (9.017)، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول(15) يبين ذلك:

جدول(15)

نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في نمط القيادة الديكتاتوري تبعا للخبرة الإدارية

نمط القيادة	الخبرة (س)	الخبرة (ص)	فروق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
الديكتاتوري	اقل من5 سنوات	من5- أقل من10سنوات	.19*	.07	.047
		10سنوات فأكثر	-.13	.08	.291
	من5- أقل من10سنوات	10سنوات فأكثر	-.31*	.07	.000

(*) دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة($\alpha \leq$ 0.05)

يتبين من الجدول(15) أن الفروق في نمط القيادة الديكتاتوري بين ذوي الخبرة الإدارية (من5- أقل من10سنوات) من ناحية وذوي الخبرة الإدارية (اقل من5 سنوات) و(10سنوات فأكثر) من ناحية أخرى، ولصالح ذوي الخبرة الإدارية (من5- أقل من10سنوات)؛ أي أن ذوي الخبرة الإدارية (من5- أقل من10سنوات) أقل في النمط الديكتاتوري.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$0.05) في أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي و سنوات الخبرة الإدارية)؟

للإجابة على سؤال الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أنماط الاتصال الإداري للتأكد من صلاحية استخدام تحليل التباين الثنائي متعدد المتغيرات (MANOVA)، ثم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على أنماط الاتصال الإداري تبعا للنوع الاجتماعي والجدول(16) يبين نتائج التحليل:

جدول(16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على أنماط الاتصال الإداري تبعا للنوع الاجتماعي وعدد سنوات الخبرة الإدارية

المتغير			الكتابي	الشفوي	غير اللفظي	بناء على طرقه
النوع الاجتماعي	ذكور	المتوسط الحسابي	3.20	3.19	3.12	3.09
		العدد	72	72	72	72
		الانحراف المعياري	.49	.53	.45	.73
	إناث	المتوسط الحسابي	3.15	2.97	2.99	2.98
		العدد	67	67	67	67
		الانحراف المعياري	.51	.52	.45	.95
الخبرة الإدارية	اقل من5سنوات	المتوسط الحسابي	3.19	3.00	3.03	2.95
		العدد	42	42	42	42
		الانحراف المعياري	.52	.50	.43	.98
	من5-اقل من10سنوات	المتوسط الحسابي	3.06	3.16	3.06	3.04
		العدد	56	56	56	56
		الانحراف المعياري	.44	.49	.47	.77
	10سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	3.32	3.06	3.09	3.12
		العدد	41	41	41	41
		الانحراف المعياري	.52	.62	.46	.80

يلاحظ من خلال الجدول(16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لأنماط الاتصال الإداري تعزى للنوع الاجتماعي والخبرة الإدارية، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) تم استخدام تحليل التباين الثنائي متعدد المتغيرات(2MANOVA) والجدول(17) يبين نتائج التحليل:

جدول(17)

تحليل التباين الثنائي متعدد المتغيرات(MANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لأنماط الاتصال الإداري تبعاً للنوع الاجتماعي

التأثير	القيمة	F	الخطأ	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي Hotllings trace	.046	1.484	130	.211
الخبرة الإدارية Wilks' Lambda	.912	1.528	260	.147
التفاعل بين النوع الاجتماعي والخبرة Wilks' Lambda	.911	1.558	260	.138

يظهر من خلال الجدول(17) عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك تعزى للنوع الاجتماعي حيث كانت قيمة هوتلنج =(0.046) وقيمة (ف) المناظرة= 0.211، كما تبين عدم وجود فروق تعزى للخبرة الإدارية وللتفاعل بين النوع الاجتماعي والخبرة حيث كانت قيمة ويلكس =(0.912، 0.911) على التوالي، وقيمة (ف) المناظرة= (0.147، 0.138) على التوالي.

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك؟

للإجابة عن السؤال الخامس تم حساب معاملات الارتباط بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك، والجدول(18) يبين ذلك:

جدول(18)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك

أنماط الاتصال أنماط القيادة	الكتابي	الشفوي	غير اللفظي	بناء على طرقه
الديمقراطي	.444**	.429**	.628**	.652**
الديكتاتوري	.430**	.168*	.255**	.188*
التسيبي	.531**	.322**	.575**	.465**

(**) دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة(α ≤0.01)

(*) دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة(α ≤0.05)

يتبين من الجدول(18) أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة(α≤0.05)، أي وجود علاقة ايجابية ودالة إحصائياً بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك، حيث بلغ أعلاها بين نمط القيادة الديمقراطي ونمط الاتصال بناء على طرقه, بمعامل الارتباط(0.652)، وأدناها بين نمط القيادة الديكتاتوري ونمط الاتصال بناء على طرقه.

2.4مناقشة النتائج

مناقشة نتائج السؤال الأول

أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك لأنماط القيادة الثلاثة (الديمقراطي والديكتاتوري والحر) جاءت بدرجة متوسطة، وتشير هذه النتيجة إلى التقارب في الأنماط القيادية لدى المديرين، وقد يعود السبب في ذلك إلى تنوع المديرين من حيث الخلفية والخبرات في مجال الإدارة، كما أنهم يتلقون نفس التدريب، أو أنهم يمارسون القيادة الموقفية غالبا.

حيث حل النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى وقد يعزى السبب إلى درجة الوعي والثقافة التي يتمتع بها مديرو ومديرات المدارس مما يجعلهم مدركين لأهمية النمط الديمقراطي الذي يهتم بالإقناع، والاستشهاد بالحقائق، واحترام أحاسيس ومشاعر وكرامة الموظفين، وهذا منسجم مع اتجاهات الإدارة الحديثة للإدارة التربوية التي تركز على الاهتمام بحاجات العاملين، وتراعي العلاقات الإنسانية في العمل. كما أن هذه النتيجة تعكس الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والتي تدعو إلى استبدال الدور القيادي التقليدي الروتيني لمدير المدرسة، بالدور القيادي الديمقراطي الفاعل، الذي يقوم على انتهاج سياسة الباب المفتوح مع المعلمين، من خلال إشراكهم في عملية صنع القرارات المدرسية، ويؤمن بضرورة احترام آرائهم وتقدير مشاعرهم، وتقدير ما يبذلونه من جهد، وإشاعة روح المحبة والتعاون والمساواة والعدالة والانسجام والتكامل بينهم.

ويمكن عزو ذلك إلى اثر التدريب الذي يتلقاه مديرو ومديرات المدارس أثناء الخدمة، مما اكسبهم بعض الأساليب والأصول العلمية في التعامل المدرسي إلى جانب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

أما بخصوص الفقرات التي تم الإجابة عليها في نمط القيادة الديمقراطي، فقد حلت الفقرة رقم(8) والتي تنص على " اجتمع مع المعلمين بانتظام"،على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.81) وبمستوى مرتفع وانحراف معياري (.87)،ويعود ذلك إلى أن هذه الاجتماعات المدرسية تمثل ظاهرة صحية وأسلوبا من أساليب الديمقراطية التي تهدف إلى مناقشة الأمور المتعلقة بسير العملية التعليمية في المدرسة سعيا لتحقيق الأهداف المرسومة، كما أن القيادة الديمقراطية تتطلب المشاركة الفعالة فالإدارة المدرسية الديمقراطية تتطلب اشتراك كل من أعضاء هيئة المدرسة في تحديد السياسات والبرامج، فيشترك مدير المدرسة مع أعضاء هيئة المدرسة في واجبات ومسئوليات، من خلال عمل تعاوني محدد التعليمات واضح، لأن الأعمال غير المحددة والواضحة تؤدي إلى القلق والفوضى والاضطراب، ولذلك كل معلم في هذه الإدارة يعرف مسئولياته وواجباته ضمن إطار تعاوني مع الآخرين.

وأما بخصوص حصول الفقرة رقم (13) والتي تنص على " أتيح الفرصة للمعلمين لتطوير مقدراتهم الإبداعية "على أقل مستوى حيث حصلت على متوسط حسابي (2.29) وبمستوى متدني، ويعود هذا إلى أنه مازالت العملية التدريسية تعتمد على الأسلوب التقليدي في بعض المدارس، والى العبء الذي يتحمله المعلم في عملية التدريس،وازدحام الصفوف إضافة إلى قلة استخدام الأدوات العلمية المساعدة نتيجة ضعف الإمكانات المادية لكثير من المدارس والتي تعيق عملية الإبداع، إضافة إلى تذمر العديد من المدرسين ومقارنتهم بالعديد من الوظائف الأخرى التي تبدو لهم بأنها أفضل.

كما تبين بأن النمط الديكتاتوري قد حل في المرتبة المتوسطة بين النمط الديمقراطي والتسيبي،فترى الدراسة إلى وجود هذا النمط في بعض المدارس هو أن المدير يرى بأن العملية الإدارية مفوضة إليه وأن المسؤولية الضمنية قد منحت له وحدها، ولم تفوض لغيره، بحيث يشعر المدير ويضع في ذهنه هذه الصورة والتي كانت سابقة، والتي ما زالت موجودة وخاصةً في المجتمع السعودي، حيث يعتقد أن المعلمين كسالى، ويعتقد بالحزم والقوانين وبالفعالية هي وحدها تسير بالمدرسة، وأن عملية الإدارة والقيادة تقوم على المكافآت والعقاب وتقوم فلسفة هذه القيادة على أساس تركيز كل السلطات والصلاحيات بيده فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة ولا يشرك أحد معه أي ويتبع أسلوب المركزية المطلقة،والاهتمام بالمظهر دون الحقيقة والشكل دون الجوهر.

وقد أشارت النتائج كذلك إلى أن النمط التسيبي قد حل في المرتبة الأخيرة، وقد يرجع ذلك إلى اعتقاد المديرين بأن ترك القرارات والأهداف بصورة مطلقة للمدرسين دون مراجعته فيها قد يؤدي إلى الفوضى التي تقلل من قدرتهم على أداء أعمالهم ومهامهم التدريسية،كذلك ينطبق الأمر على القيادة التسيبية التي تعطي فرصة لظهور تلك المشكلات، كما أنها لا تساعد في البحث عن أسباب المشكلات ومعالجاتها التربوية، ولذلك فان ظهور بعض القيادات التسيبية في بعض المدارس ينتج عنه العديد من المشاكل التي تتمثل بعدم متابعة ما تقوم به المجموعة من أعضاء العملية التدريسية من أعمال , وعليه تبقى الأعمال غير منجزة في ظل هذا

النمط القيادي وعادة ما تعم الفوضى مما ينعكس سلبا على المجموعة وأعمالها، وتتميز هذه القيادة بأنها تعطي الحرية الكاملة للمعلمين أو للمجموعة التي تحيط بالمدير في اتخاذ القرارات ومع أدنى حد من مشاركة لهذا المدير.

وأما بخصوص حصول الفقرة رقم (28) والتي تنص على " أتعمد ألا أتدخل في شؤون المعلمين"،على المرتبة الأولى في النمط الحر، فترى الدراسة أن المدير المعني بالقيادة ووصوله الى هذا المستوى من القيادة الحره (التسيبية) هو بأنه محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة ويترك الحبل على الغارب للمعلمين والجماعة التي تحيط به، وهو ينسحب من المواقف ويدع المعلمين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها وقد يكون ذلك بسبب نقص الثقة بين المدير والمعلمين، وخلال هذه المرحلة تضعف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء بحيث لا تتحقق الأهداف المرجوة من التعليم، ويغيب الرضا الوظيفي لدى المعلمين وتكثر الصراعات والخلافات في المدرسة.

وأما بخصوص حصول الفقرة رقم(37) على المرتبة الأخيرة والتي تنص على " اعقد الاجتماعات مع المعلمين بشكل غير منتظم"، وبمستوى متدني لدى النمط التسيبي هو دلالة وجود اجتماعات ضمن الخطة لكن دون مراعاة توقيتها وتنوعها .

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (السعود، 2009) و (عجيم، 2009) و(الحمد، 2009) و(جبرة, 2005) ودراسة (شحادة، 2008)، بينما اتفقت نسبياً دراسة (مغازي، 2009) و(أبوجبل، 2005).

واختلفت نسبياً مع (الغامدي،2009) والتي جاء فيها أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس بجدة من وجهة نظر المعلمين هو نمط قيادة الفريق،ثم القيادة المتأرجحة،الاجتماعية،الأبوية،المتسلطة،المتسيبة وفي الترتيب الأخير جاء نمط القيادة المتقلبة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني

أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك للاتصال الإداري جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ(3.09)،

كما كانت لأنماط الاتصال الإداري الأربعة (الكتابي، الشفوي، غير اللفظي، الاتصال بناء على طرقه) بدرجة متوسطة، حيث حل نمط الاتصال الكتابي في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ(3.17) وانحراف معياري (0.50)، وتلاه نمط الاتصال الشفوي في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ(3.09) وانحراف معياري (0.53)، وأخيراً حل نمط الاتصال بناء على طرقه وبمتوسط حسابي بلغ(3.04) وانحراف معياري (0.84).

وتشير هذه النتيجة إلى تنوع طرق الاتصال التي يتبعها المديرون في التواصل مع أطراف العملية التدريبية والتي قد تكون متقاربة في الأنماط القيادية لدى المدراء في المدارس، وهذا يعود الى طبيعة الأفراد، حيث تلعب الحالة النفسية والعاطفية دوراً مؤثراً في عملية الاتصال، فالاستقرار النفسي والعاطفي يؤثر في تفسير الأشياء، والنظر إليها، وبالتالي يؤثر ذلك في عملية الاتصال فالشخص المستقر نفسيا وعاطفياً يختلف تفسيره للرسالة التي يريد أن يرسلها أو يستقبلها عما إذا كان في حالة توتر وغضب، وكذلك تؤثر حالة الفرد النفسية والعاطفية في طريقة صياغة جمل ورسائل عملية الاتصال، كما تؤثر ظروف عمل المديرون من مدرسة الى أخرى ففي الأجواء التي يسودها القلق والخوف يكون هناك عمليات اتصال لا تحقق أهدافها.

وبالنظر إلى النتائج فقد حل نمط الاتصال الكتابي على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.17) وبمستوى متوسط، فترى الدراسة أن هذه النتيجة تعني تميز هذا النوع من الاتصال بوجود فرصة أكبر لدى المدير لاختيار الكلمات والعبارات التي يراجعها بتأنٍ قبل تبليغها للمعنيين،بحيث تقل فرصة غموضها وإساءة فهمها، كما أنها تشعره بإزالة المسؤولية عن نفسه وإلقائها في صفوف الآخرين، حيث يتوفر في هذه المرحلة من الاتصال كل من عنصر الوضوح والقدرة على إيصال الرسالة المطلوبة.

أما بخصوص فقرات نمط الاتصال الكتابي فقد حصلت الفقرة رقم(44) والتي تنص على " احرص على إيصال التعاميم والتوجيهات المختلفة" على المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة هو حرص إدارة المدرسة على إيصال التعاميم والتوجيهات المختلفة

بالصورة الكتابية، وبذلك كما أسلفنا بأن هذه الوسيلة كما يراها بعض المدراء بأنها فعالة هو تحميل الأطراف الأخرى للمسؤولية الكاملة، بالرغم من أن هناك مسؤوليات قد تكون أخلاقية ومعروفة، حيث تغلب على هذه الصورة للمدير بكثرة التعاميم والتقارير والنشرات والتوجيهات لأقل الأمور لدى الجميع.

وبخصوص حصول الفقرة رقم (45) والتي تنص على " أفوض من ينوب عني لمراجعة التقارير واعتمادها"، على المرتبة الأخيرة من نمط الاتصال الكتابي، هو أن المدير الذي يتبع هذا الأسلوب يعتبر ديموقراطي لأنه يقوم بتوزيع الأدوار وإشراك الكثير من المعلمين في اللجان في مراجعة التقارير واعتمادها , وقد يكون من أجل توزيع المسؤولية على الجميع بحيث يكون مسؤولية دراسة التقارير من قبل الجميع، حيث يبرز شخصية هذا المدير بعدم الثقة الكاملة بنفسه وقدرته على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بنفسه.

وقد أشارت النتائج بأن نمط الاتصال بناء على طرقه قد حصل على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة في أنماط الاتصال المعمول بها لدى مدراء المدارس، هو أن هذا النمط من الاتصال يتلقى هذه المعلومات والتعليمات ويستجيب، ويقوم بالاستفسار والاتصال مع كافة الأطراف وله علاقة كبيرة مع المستويات الإدارية الأدنى، وهكذا يدور الحوار والمناقشة بين الطرفين، وهذا النوع من الاتصال يعد من خصائص القيادة التي تقوم على المشاورة وإعطاء الحق في الحديث والمشاركة، بمعنى تبادل الاتصال بشكل مباشر بتبليغ الأوامر والتوجيهات، ويعطي هذا النوع من الاتصال الفرصة للتعبير عن الاتجاهات للأطراف المتشاركة بالاتصال، أي أن الإدارة تهتم بتبادل المعلومات مع المعلمين، بحيث يعطي فرصة كافية للجهة المرسلة والمستقبلة بالتعبير عن رأيهم بحرية كاملة.

وبخصوص حصول الفقرة رقم (59) والتي تنص على " أفضل الاتصال بجميع المعلمين بنفسي" على المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة،فترى الدراسة إلى أن هذا النمط من الاتصال التي يتسم به بعض المدراء،هو يسعى للوصول إلى كل معلم يصل إليه لتحاوره ويتعرف على رأي المتكلم وأفكاره ويحدد ما إذا كان من الممكن التقاء الأفكار أو أن هناك اختلافاً بينهما، وبالتالي فان كل من طرفي عملية الاتصال

يهتم بمعرفة رد فعل المستمع، إن إهمال الاهتمـام بردود الفعل من الأمور التي تؤثر في فعالية الاتصال الذي يؤدي إلى سوء الفهم والاعتراض.

وبخصوص حصول الفقرة رقم (61) والتي تنص على " اعمل على مراعاة التسلسل الإداري للمحافظة على أعلى درجات المركزية في الاتصال" على المرتبة الأخيرة, هو أن المدير الذي يسعى لتبني هذا النموذج من الاتصال، يسعى إلى اللامركزية في عملية الاتصال فهو يسعى باستمرار لإزالة العوائق أمام عمليات الاتصال وخاصةَ في الاتجاهات العليا، ويسعى أن يكون هذا الاتصال مع الاتجاهات العليا ليس فقط على شكل استفسارات وتقارير، بل يسعى إلى أن يكون هناك تحاور وتشارك في الأفكار، بحيث لا يكون الاتصال الهابط من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات بل هو لإبداء الأفكار والآراء، بحيث تتحقق العملية المبتغاة من عملية الاتصال.

وقد اتفقت هذه النتائج نسبياً مع دراسة (الصرايرة، 2010) و ودراسة (شحادة، 2008) ودارسة (الفارسي، 2001) ودراسة (الأسمر، 2000) والتي جاء فيها أنماط الاتصال بطرق متفاوتة، بينما اختلفت الدراسة مع دراسة (البلوي، 2008) ودراسة (الشمري، 2006).

مناقشة نتائج السؤال الثالث

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في أنماط القيادة السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك تعزى للنوع الاجتماعي، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين والمديرات يمتلكون معرفة كافية ولديهم اطلاع حول ما هو موكل إليهم من مهام أدراية بدرجة متقاربة، كما أن وزارة التربية والتعليم تهتم باختيار المديرين والمديرات على ذات الأسس، إضافة إلى أن كلاهما يخضع لنفس التأهيل والدورات التدريبية، ويخضع المعلمون الذين تحت قيادتهم لذات التعليمات والأنظمة.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة($0.05\geq\alpha$) في نمطي القيادة (الديمقراطي، والتسيبي) لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك تعزى للخبرة الإدارية،، في حين تبين وجود

فروق في نمط القيادة الديكتاتوري تعزى للخبرة الإدارية، حيث كان ذوي الخبرة (5-اقل من 10سنوات) أقل في النمط الديكتاتوري، وقد يرجع السبب إلى أن المديرين في بداية سنوات الإدارة أو في نهايتها يكون أكثر التزاماً نتيجة خوفهم كونهم في البداية يكونون تحت الاختبار، وفي السنوات الخدمة المتقدمة يخشون الإحالة على التقاعد، ولذا يصبحون أكثر التزاما، ويهتمون بالعمل أكثر من اهتمام بالطلبة والمعلمين، كما أن الخبرة المتوسطة تساعدهم على التطوير والتغيير في الخطط، كما أنهم يكونون أكثر تشاركيه مع المعلمين.

واتفقت مع النتائج مع دراسة (الغامدي، 2009) ودراسة (شحادة،2008) ودراسة (الحمد،2009) وداسة (عجيم، 2008) لعدم وجود فروق للقيادة تعزى للخبرة.

واختلفت مع (الحمد, 2009)، حيث تبين وجود فروق لصالح الإناث وكانت الفروق لصالح النمط الديمقراطي.

مناقشة نتائج السؤال الرابع

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك تعزى للنوع الاجتماعي، وترى الدراسة أن ظهور مثل هذه النتيجة يعود إلى مستوى التقارب في المستويات العلمية والثقافية والاجتماعية التي يتمتع بها كل من مديري ومديرات المدارس، حيث تتشابه عمليات الاتصال في كل من المدارس سواء كان داخلها أو مع الجهات التي أعلى منها، علاوةً على تشابه ظروف العمل المدرسي في كل من مدارس الذكور والإناث وجميع المدارس تتبع لتوجيهات ولوائح تنظيمية موحدة.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك تعزى للخبرة الإدارية، وترى الدراسة إلى أن ظهور مثل هذه النتيجة هو مؤشر ايجابي، فلا شك أن وسائل الاتصال الحديثة لها دور كبير في ازدياد عمليات التفاعل الاجتماعي سواء كان ذلك في المدرسة أو خارجها، وبالرغم

من البعض قد يقول بأن ألأفضلية للخبرة الإدارية في عملية التواصل، إلا أن هذا قد لا يكون صحيحاً وخاصة أن ذوي الخبرة الأقل لديهم القدرة والمعرفة بأساليب التقنية ووسائل التواصل الاجتماعي أكثر ممن لديهم خبرة إدارية أكبر، وبالتالي فان عدم وجود فروق دالة في أنماط الاتصال لدى المدراء تعزى للخبرة الإدارية، هو توازن هذه الخبرات الطويلة الإدارية مع الأفكار التواصلية والأساليب التقنية التي يمتلكونها والتي يتمتع بها ذوي الخبرات الأقل.

واتفقت الدراسة مع دراسة (الصرايرة، 2010), ودراسة (شحادة، 2008) ودراسة (العناني، 2003) ودراسة (الأسمر، 2000)، حيث يتبن عدم وجود فروق لصالح لكل من الخبرة والنوع الاجتماعي.

واختلفت مع دراسة (الفارسي، 2001)، حيث تبين وجود فروق لمتغير الخبرة الإدارية والنوع الاجتماعي، ودراسة (البلوي، 2008) بوجود فروق ولصالح الإناث.

مناقشة نتائج السؤال الخامس

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية ودالة إحصائياً بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك، وقد يعود السبب في ذلك أن القيادة والاتصال مكملان لبعضهما وهذا التكامل يحسن من أداء القيادة التربوية، وقد يعزى كذلك إلى أن القيادة الإدارية في وقتنا الحاضر تواجه تغيرا كبيرا في دور القائد التربوي الذي أصبح دوره الجديد يرتبط بشكل كبير بقدرته على الاتصال، وكذلك فان عدم امتلاك القيادة مهارات الاتصال الفعال الذي يمثل حياة المنظمة وبدونه يشعر العاملين أنهم وحيدون ومنعزلون وقد يحدث سوء فهم للإرشادات الذي بدوره قد يؤدي إلى عدم نقل معلومات هامة.

ويمكن القول أن القائد الناجح أو المدير الناجح هو الذي يخلق في و مدرسته أنظمة الاتصال المناسبة والتي يمكن من خلالها التأثير الذي يمارسه على سلوك وأداء المعلمين الآخرين ويدفعهم للعمل باتجاه معين وفاعلية خاصةً خاصة بعد كثافة المعلومات ودخول التقنيات الحديثة،وبروز الاتصال في العملية التربوية كعملية بما فيها من تنسيق وتنظيم معلومات واخذ قرارات، ورقابة، وإشراف، وهذا الدور

القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني لكافة أطراف العملية التربوية، وإدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كالآلات.

ويمكن القول بأن الدراسة اتفقت مع دراسة (شحادة، 2008) بوجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، واتفقت نسبياً مع دراسة (الغامدي، 2009) ودراسة (حمد،2009) ودراسة (عجيم، 2008)، حيث تبين وجود أثر للقيادة في في العديد من المتغيرات التنظيمية، وهذا بدوره يعكس أثر القيادة في إدارة السلوك الإنساني في معظم مراحله، بينما لم يكن هناك دراسات تثبت عدم وجود أثر للقيادة وأنماطها في أية متغيرات.

3.4 التوصيات:

في ضوء نتائج هذه الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي، فانه يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات التالية:

1- ضرورة تبني مديريات التربية في منطقة تبوك لكل من تعزيز القيادة ومهارات الاتصال من خلال تقديم كافة العمليات المساندة للتعليم والتدريب والتطوير، والتركيز على البرامج وصقل شخصية المديرين من خلال تعزيز روح التعاون والتآخي والابتكار وضمان حرية التعبير والمشاركة مع الآخرين.
2- ضرورة قيام المدارس بوضع خطة زمنية للتدريب وايلاء المعلمين الإهتمام من خلال استثمار الطاقات المميزة لهم وفتح المجال لديهم للاشتراك بالأعمال الإدارية، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتجديد طرق الاتصال بينهم لإمدادهم بالمعلومات وأساليب المعرفة من خلال التدريب وورش العمل وإيجاد علاقات تعاونية وتشاركيه بين العاملين وبكافة المستويات من خلال قنوات اتصال فعالة بين جميع المستويات.

3- تبني الادارات التعليميه لفكرة تبسيط إجراءات العمل وتشجيع أطراف العملية التربوية على استغلال الأفكار الجديدة التي من شأنها إزالة العوائق والمساهمة في تحسين دور القياده وتجديد طرق الاتصال بينهم لإمدادهم بالمعلومات.

4- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات لتغطية الجوانب التي لم تتطرق لها الدراسة، من خلال دراسة كل بعد من أبعاد الدراسة بالتفصيل وأثرها على أنماط الاتصال، والوقوف على أهم التحديات التي يجب تجنبها والفرص التي يجب اقتناصها وذلك للمحافظة على بقاء واستمرار عمليات الاتصال.

المراجع

أ. المراجع باللغة العربية

أبو النصر، مدحت.(2009) . **قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة**. القاهرة: المجموعةالعربية للتدريب والنشر.

أبو جبل، مطيع موسى.(2005).**أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في محافظات غزة وانعكاساتها على أداء المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

أبو عيدة، كفاية يوسف.(2005). **الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وانعكاساتها على تفعيل أداء العاملين**.رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الأزهر.

أحمد، أحمد إبراهيم(2003) .**الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.

إدريس، ثابت عبد الرحمن؛ و المرسي، جمال الدين.(2002). **السلوك التنظيمي**. الإبراهيمية: الدار الجامعية.

الأسمر، هنادي بدوي.(2000) . **مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد**، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن.

باعمر،حفيظ .(2007).**المهارات الإبداعية للقائد الإداري وأثرها في تحسين الأداءالوظيفة لدى العاجلين في سلطنة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

البكري، فؤاد عبد المنعم.(2002).**الاتصال الشخصي**. القاهرة: عالم الكتب

بلال،محمد إسماعيل.(2005).**السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

البلوي، صالح احمد.(2008). **على درجة توفر مهارات الاتصال لدى مديري المدارس بمنطقة تبوك التعليمية من وجهة نظر المعلمين**،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

توفيق، عبد الرحمن .(2004).**الشخصية القيادية فكرا وفعلا.القاهرة:**مركز الخبرات المهنية والإدارة.

جاد الرب، سيد.(2005).**السلوك التنظيمي**.القاهرة:مطبعة العشري.

جبرة، محمد بن احمد.(2005). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية**،رسالة ماجستير منشورة،جامعة أم القرى،مكة المكرمة.

جلدة، سامر.(2009).**السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة**.عمان:دار اسامة للنشر والتوزيع.

حبتور، عبدالعزيز صالح.(2000).**أصول ومبادئ الإدارة العامة**. عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

حجي، أحمد إسماعيل .(2005) .**الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.**القاهرة: دار الفكر العربي.

حريم، حسين .(2010) .**إدارة المنظمات : منظور كلي**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسن، ماهر محمد صالح.(2004). **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**.اربد: دار الكندي.

حسني، محمود .(2004) .**إدارة أنشطة الابتكار والتغيير**.الرياض: دار المريخ للنشر.

حمد،خالد عابد.(2009). **الأنماط الاداريه لدى مديري المدارس في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالروح المعنوية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

حمدان، محمد زياد .(2000).**سيكولوجيا الاتصال التربوي**. عمان: دار التربية الحديثة.

حمود، خضر .(2002 **). السلوك التنظيمي .**عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع

الخطيب، أحمد Pومعايعة، محمود. (2006) .**الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة**.عمان:عالم الكتب الحديث.

الخليفات، مها .(2006). **أثر ممارسة المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية** .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
الداعور،سعيد خضر .(2007) .**دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
الدعيس، محمد ناجي.(2003). **أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقته برضا موظفي الجامعة عن العمل**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
ربيع، هادي مشعان.(2006) **. المدير المدرسي الناجح** .عمان: مكتبة المجتمع العربي.
رسمي، محمد حسن.(2004). **السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية**. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
رمضان، حسن .(2001). **الرقابة والاتصال الإداري والعلاقة ما بينها في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين .** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
زويلف، مهدي حسن .(2001).**الإدارة: نظريات ومبادئ.**عمان :دار الفكر للطباعة.
السالم، مؤيد سعيد .(2009).**القوة التنظيمية**.عمان: أثراء للنشر والتوزيع.
السبيعي،عبيد بن عبدا .(2008) . **الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير.** رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
ستراك،رياض.(2004).**دراسات في الإدارة التربوية**.عمان:دار وائل للنشر.
السعود،راتب.**(2009).** أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت(نظام 1-4) وعلاقتها بمستوى الولاء

التنظيمي لمعلمي مدارسهم، **المجلة الأردنيـة فـي العلـوم التربويـة**، مجلد(5)، عدد(3)، 249-262.

سلطان،محمد سعيد.(2004).**السلوك التنظيمي**.الإسكندرية:الدار الجامعية.

السلمي، علي.(2001).**السلوك التنظيمي** .القاهرة :دار غريب للطباعة والنشر

شحادة، رائف.(2008). **العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لـدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية**.رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.

شفيق، محمد.(2005). **سيكولوجية القيادة، تطبيقات علم الـنفس فـي القيـادة** . مصر:دارالكتب

الشمري، محمد عمير. (2006).**درجة ممارسة الاتـصال الإداري لـدى مـديري المدارس في إدارة التربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية الـسعودية من وجهة نظر المعلمـين**، رسـالة ماجـستير غيـر منـشورة،جامعة اليرموك،الأردن.

صالح، حسن؛ ماهر، محمد .(2004) .**القيادة أساسيات ونظريات ومفـاهيم** .دار الكندي للنشر والتوزيع.

الصرايرة، إيمان.(2010).**أنماط الاتصال الإداري التي يمارسها مديرو المـدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكـرك وعلاقتهـا بالمنـاخ التنظيمـي للمدرسة من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن.

الصيرفي، محمد .(2007) .**القيادة الإدارية الإبداعية** .مصر:دار الفكر الجامعي.

الصيرفي،محمد.(2005).**السلوك التنظيمي**.مصر:مؤسسة حورس الدولية للنشر.

طويقات، مشهورة.(2007). **تطوير برنامج تدريبي في القيادة الإبداعيـة لعمـداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية فـي ضـوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة** .رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان،الأردن

الطويل، هاني .(2006).**الإدارة التعليمية - مفاهيم وآفاق** .عمـان، دار وائـل للنشروالتوزيع، عمان.

الطويل،هاني عبدالرحمن.(2006).**الإدارة التربوية والسلوك المنظمي.**عمـان:دار وائل للنشر.

عابدين،محمد وأبو سمرة،محمد.(2005).**الإدارة المدرسـية الحديثـة.**عمـان:دار الشروق للنشر والتوزيع.

العامري، عبدا محمد.(2007). **الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانويـة للبنين والبنات بمحافظة بيشة وفق نظرية الخط المـستمر وعلاقتهـا بإدارة التغيير،**رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربيـة، جامعـة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

عباس، سهليه .(2004).**القيادة الإبتكارية والأداء المتميز.عمان:** دار وائل للنشر والتوزيع.

عبوي، زيد منير .(2007).**القيادة ودروها في العملية الإدارية.**عمان: دار البداية.

العجمي، محمد الحسنين.(2008). **الإدارة والتخطيط التربوي**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عجيم،كمال يحيى.(2008).**اثر النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمـين**، رسـالة ماجستير غير منشورة،جامعة مؤتة،الأردن.

العرابيد،نبيل احمد.(2010). **دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم فـي حل مشكلات مديري المـدارس الثانويـة بمحافظـات غـزة**، رسـالة ماجستير،جامعة الأزهر-غزة.

العساف، أحمد بن عبد المحسن.(2002).**مهارات القيادة وصفات القائـد**،رسـالة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الامنية

عشماوي،سعد الدين .(2000).**الإدارة و تطبيقاتهـا فـي الأنـشطة الاقتـصادية والأمنية**.الرياض:دار.

عطوي، جودت؛ و عطوي، عزت .(2004). **الإدارة المدرسية الحديثة.**عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي مصطفى والطوباسي عدنان محمود.(2005).**الاتـصال والعلاقـات العامة**.عمان:دار صفاء للنشر.

عليمات،صالح ناصر.(2007).**العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية**.عمان:دار الشروق.

العميان،محمود.(2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. عمان:دار وائـل للنشر.

العناتي، ختام والعياصرة،علي.(2007). **الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق.**عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

العناتي، ختام.(2003).**بناء نموذج مقترح للاتصال الإداري فـي ضـوء واقـع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهـات العالميـة الحديثة .**رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،،الأردن.

عياصرة، علي.(2006). **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**، رسالة ماجـستير منشورة.عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عياصرة،علي والفاضل،محمد.(2006).**الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإداريـة في المؤسسات التربوية.**عمان:دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

الغامدي،سعيد بن محمد.(2009). **النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرdاة الشبكة الإدارية**،رسالة ماجستير منـشورة،جامعة أم القرى،مكـة المكرمة.

غباين، عمر محمود.(2009). **القيادة الفاعلة والقائد الفعال**.عمان:إثـراء للنـشر والتوزيع.

الفارسي، عبدا بن علي.(2001).**تصورات مديري المدارس الحكومية نحو نمـط الاتصال الإداري السائد في وزارة التربية والتعليم في سـلطنة عمـان**، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك،الأردن.

فرج، شعبان.(2009).**الاتصالات الإدارية**.عمان:دار أسامة للنشر.

فليه، فاروق عبـده؛ وعبدالمجيد،محمـد.(2005).**الـسلوك التنظيمـي فـي إدارة المؤسسات التعليمية**.عمان:دار المسيرة للنشر.

القحطاني، سالم سعيد.**(2001).القيادة الإدارية :التحول نحـو نمـوذج القيـادة العالمي**.الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.

القريوتي، محمد قاسم .(2009).**السلوك التنظيمي :دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**.عمان: دار الشروق للنشر.

قطامي، يوسف؛ وقطامي، نايفة.(2001). **سـيكولوجية التـدريس**.عمـان: دار الشروق للنشر.

القليني، سوزان.(2004). **الاتصال ووسائله ونظرياتـه** :القـاهرة. دار النهـضة العربية.

القيسي، هناء محمود.(2010).**الإدارة التربوية مبـادئ – نظريـات – اتجاهـات حديثة**.عمان: دارالمناهج للنشر والتوزيع.

كامب، دي.(2000) . **مدير القرن :21 مهارات الألفيـة الثالثـة**. المنـصورة: دارالوفاء.

الكردي، أحمد .(2004) .**الإدارة المدرسية الحديثة** .القاهرة: دار عالم الكتاب.

كنعان، نواف.(2002).**القيادة الإدارية**. القاهرة: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ماهر،احمد.(2004).**كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**.الإسـكندرية:الـدار الجامعية للنشر.

محمد،أميره علي.(2006).**الاتصال التربوي**.القاهرة:الدار العالمية للنشر والتوزيع.

المخلافي،محمد السرحان.(2009).**القيادة الفاعلة وإدارة التغيير**.عمان:دار حنين للنشر والتوزيع.

المساد،محمود.(2003).**الإدارة الفعالة**.بيروت:مكتبة لبنان للنشر.

المصري، أحمد محمد .(2000) .**الإدارة الحديثة– معلومات وقرارات** .القـاهرة: مؤسسة شباب الجامعة.

مطاوع، إبراهيم عصمت.(2003).**الإدارة التربوية في الوطن العربي.**مصر:مكتبة النهضة المصرية.

المعايطة، عبدالعزيز عطا .(2007).**الإدارة المدرسية في ضـوء الفكـر الإداري المعاصر.**عمان:دار الحامد للنشر.

مغاري، تيسير عبد القادر.(2009)**. نمط القيادة السائد فـي مـديريات التربيـة والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.

المغربي، كامل محمد .(2004). :**السلوك التنظيمي -مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**الأردن:دار الفكر.

ملائكة، عبد العزيز .(2007) .**مبادئ ومهارات القيادة والإدارة _ مع قراءات من المنظور الإسلامي** .جدة :دار العلم.

منصور، هاله.(2000).**الاتصال الفعال:مفاهيمه وأساليبه ومهاراته.** الإسـكندرية: المكتبة الجامعية.

نشوان، يعقوب حسين؛ ونشوان، جميل عمر.(2004).**السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي .**عمان:.دار الفرقان.

نصر ا ، عمر .(2001) .**مبادئ الاتصال التربوي والإنساني** .عمان :دار وائـل للنشر والتوزيع.

النعيمي، صلاح .(2008) .ا**لإدارة.**عمان :دار اليازوري.

هلال، عبد الغني حسن (2005: ب) **مهارات الاتصال.**القاهرة: مرآز تطوير الأداء والتنمية.

هلال، عبد الغني(2005: أ). **مهارات قيادة الآخرين.**القاهرة:مركز تطوير الأداء.

ب. المراجع الأجنبية:

Bare-Oldham , Karen marie.(2000) **An Examination of the perceived Leadership Styls of Kentucky public school principals as Determinants of Teacher Job Satisfaction.** Dissertaion Abstract International Section A: Humanities& Social Sciences. Vol.61(3-A).

Clement,Mieke,Vandenberghe,Roland,.(2000).**How School Leaders** Can **P romote Teachers' Professional Development: An Account from the Field**.The ERIC Data –base.AN.ED442179.

Cuellar, Charles Anthony.(2002). **The effects of principal leadership style change and teachers. From Pro.Quest Digital dissertation.**

Ehlers,LindsayNicole.(2003).The relationship of communication satisfactio n, job satisfaction and self-reported absenteeism.Submitted to the Faculty of Miami University.Available On: **http://etd.ohiolink.edu/view.cgi?acc_num=miami1050329102**

Gregory, Sheila T.(2003). **Leadership Styles and Characteristics of Effective Principals in High-Poverty Public Schools.** Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (Chicago, IL, April 21-25, 2003).

Hass, Lanny Wayne.(2002). Communication Preferences and Job Satisfaction Levels of North Carolina Cooperative Extension Faculty. A dissertation submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University Available On: http://repository.lib.ncsu.edu/ir/bitstream/1840.16/4471/1/etd.pdf

Massaro & Augustus (2000). Tea**cher perception of school climate and principle self-reported leadership styles based on three empirical**, The center for education, Windener University, One University Place, Chester,PA 19013.

Taboor, Bonnie S.(2002): **Conflict Management Interpersonal Communication Style of The Elementary principal**. Dissertation Abstracts International- A62/09.

Varona, Federico.(2004) Conceptualization and Management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations, **American Communication Journal**; Vol. 5 Issue 3, p52-63

Vreese Claes H and Boomgaarden Hajo G.(2006) Media Message Flows and Interpersonal Communication The Conditional Nature of Effects on Public Opinion **journal of Communication Research** Vol 33. Num1.pp19-37.

Westwick, J.N.(2003).A Statistical Analysis of Communication Apprehension And Graduate Teaching Assistants. **www.lib. umi.com/dissertationslfullcitl1415413**

Wetherell,Karen,M.(2002). PRINCIPALS LEADERSHIP STYLE AND TEACHER JOB SATISFACTION.**. From Pro.Quest Digital dissertation**

Wippy, H,J.D. (2001), "**leadership and faculty Job satisfaction at the university of Guman."** (Doctoral dissertation the university of Nobrask-lincoln, 2000). Dissertation Abstracts International, No. 9992014.

Zwijze-Koning, Karen and de Jong, Menno D.T.(2009) Auditing Management Practices in Schools: Recurring Communication Problems and Solutions, International **Journal of Educational Management**, Vol. 23 Iss: 3, pp.227 – 236.

الملحق(أ)

الاستبانة بصورتها الأولية

بسم ا الرحمن الرحيم

حضرة الدكتور...المحترم

يقوم الباحث بدراسة عنوانها (العلاقة بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك)وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية – جامعة مؤتة.

ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة المكونة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يتعلق بالفقرات التي تختص بالمعلومات الديمغرافية

(النوع الاجتماعي،الخبرة الإدارية)

القسم الثاني:يتعلق بالفقرات التي تختص بأنماط القيادة (النمط الديمقراطي،الاوتوقراطي،الحر)

القسم الثالث يتعلق بالفقرات التي تختص بأنماط الاتصال((الكتابي،الشفوي،غير اللفظي،الاتصال بناء على طرقه)

علما بان الإجابة على فقرات الاستبانة ستكون وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

وقد قام الباحث بتطوير وبناء الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالموضوع.

ولكونكم تمتلكون المقدرة والمعرفة فان الباحث يضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية راجيا منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

1- مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته،وملاءمتها لموضوع الدراسة
2- شمولية المجال الواحد،ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.
3- إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسبا.
4- أية ملاحظات أو اقتراحات ترونها مناسبة.

وسيكون لأرائكم وتوجيهاتكم الأثر الكبير في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة.

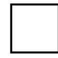
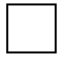
اسم المحكم	التخصص

شاكرا لكم تعاونكم واهتمامكم مع خالص احترامي وتقديري.

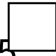
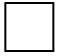
الباحث:

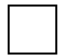
محمد الغامدي

القسم الأول:يرجى وضع إشارة (X) أمام رمز الإجابة التي تنطبق عليك

النوع الاجتماعي: ذكر  أنثى 

الخبرة الإدارية:

اقل من 5سنوات  5-10سنوات 

10 سنوات فأكثر 

القسم الثاني يتعلق بالفقرة التي تقيس أنماط القيادة

(النمط الديمقراطي،الأوتوقراطي،الحر)

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضـ ـ ـوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غيـ ـ ـ ـر	واضحة	غيـ ـ ـ ـر	منتمية	غيـ ـ ـ ـر	
النمط الديمقراطي								
1	أفوض جزءا من صلاحياتي للمعلمين							
2	أشجع المعلمين على إبداء الرأي وحرية التعبير							
3	أتقبل النقد من المعلمين والطلبة							
4	اعمل على سيادة روح التعاون داخل المدرسة							
5	أراعي ظروف وقدرات المعلمين عند توزيع الواجبات							
6	اشترك مع المعلمين في حل المشكلات							
7	أتعامل مع الأنظمة والتعليمات بمرونة							
8	اجتمع مع المعلمين بانتظام							
9	أعامل جميع المعلمين بعدل							
10	أشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية							
11	أزود المعلمين بالتغذية الراجعة							
12	أبقى على اتصال دائم ومستمر مع المعلمين							
13	أتيح الفرصة للمعلمين لتطوير							

	قدراتهم الإبداعية							
14	اعمل على تعزيز المعلمين ورفع روحهم المعنوية							
15	اجعل المعلمين يشعرون بالراحة حين نتحدث معا							
النمط الأوتوقراطي								
16	افرض التعليمات والأنظمة على المعلمين بطريقة فوقيه							
17	اهتم بالعمل أكثر من الاهتمام بالمعلمين والطلبة							
18	اقلل من شان الاقتراحات التي يبديها المعلمون							
19	اطلب من المعلمين تنفيذ الخطط الموضوعة دون مشاركتهم في وضعها							
20	أعلن عن التغيير ثم اعمل على تنفيذه والإشراف عليه عن قرب							
21	أتحدث بطريقه غير قابلة للنقاش							
22	أتصرف دون استشارة أسرة المدرسة							
23	أوزع المسؤوليات دون مراعاة لقدرات المعلمين							
24	انتقد أداء المعلمين في المدرسة							
25	يعتمد المدير على بعض المعلمين لانجاز أعماله الخاصة							
26	ارفض أي تغيير في الطرق والأساليب التدريسية							
27	تتسم شخصيتي بالحزم والشدة							
28	ارفض توضيح ما أقوم به من							

	أعمال							
29	احدد توقيتا معينا لانجاز العمل							
30	أتحدث دائما كممثل للمدرسة في الاجتماعات الخارجية							
(النمط الحر (التسيبي								
31	أعطي المعلمين الحرية التامة داخل المدرسة							
32	أتعمد ألا أتدخل في شؤون المعلمين							
33	أقوم بحل المشكلات بصورة جزئية							
34	أكثر من المجاملات مع المعلمين على حساب المدرسة							
35	التزم الحياد إزاء المواقف المدرسية التي تحتاج إلى حزم							
36	اسمح للمعلمين بالخروج من المدرسة أثناء العمل							
37	أتردد في اتخاذ القرارات							
38	اسمح للمعلمين بالتأجيل في أداء الأعمال							
39	اجري التغيير لإرضاء الآخرين							
40	أغادر كثيرا لتلبية طلباتي الخاصة							
41	اعقد الاجتماعات مع المعلمين بشكل غير منتظم							
42	أتجنب تطوير المعلمين مهنيا							
43	تتسم قراراتي بالارتجال والفوضى							
44	أتجاهل الفروق الفردية بين المعلمين							
45	أتجاهل متابعة المعلمين وظيفيا							

القسم الثالث يتعلق بالفقرات التي تقيس أنماط الاتصال

(الكتابي،الشفوي،غير اللفظي،الاتصال بناء على طرقه)

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضـــوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير	واضحة	غير	منتمية	غير	
الاتصال الكتابي								
46	اطلب من المعلمين تقارير خطية عن طبيعة العمل							
47	استخدم صندوق الشكاوى والمقترحات لمعرفة آراء ومقترحات المعلمين							
48	استخدم لوحة الإعلانات لتوصيل الأوامر والتعليمات للمعلمين							
49	احرص على إصدار مجلة مدرسية بمختلف النشاطات بمشاركة المعلمين							
50	أفوض من ينوب عني لمراجعة التقارير وإيجازها							
الاتصال الشفوي								
51	استخدم أسلوب المقابلة الشخصية في جمع البيانات وتوصيل المعلومات							
52	أشارك في الاحتفالات والمهرجانات وأشجع المعلمين وأولياء الأمور للمشاركة فيها							
53	استخدم الهاتف لتوصيل المعلومات للمعلمين عند الضرورة							

54	اعقد الاجتماعات الدورية لتبادل الأفكار والآراء التربوية مع المعلمين							
55	أشارك في عقد اللقاءات والندوات الطلابية بصورة دورية							
56	استخدم الإذاعة المدرسية للإعلان عن النشاطات المدرسية							
الاتصال غير اللفظي(الرموز والحركات والتعبيرات)								
57	أجلس بجانب المعلمين بدلا من الجلوس مقابلهم							
58	اهتم بخصائص صوتي(حدته، نبرته وسرعته) أثناء الاتصال مع المعلمين							
59	استخدم اللغة الانفعالية) كملامح الوجه، والنظرات، والابتسامة كوسيلة اتصال مع المعلمين							
60	يفضل الإداري الأكاديمي استخدام رسوم الكاريكاتير في بعض المواقف لانتقاد سلوكيات معينة.							
61	يرى الإداري الأكاديمي أن مراقبة وجه المتكلم يزيد من عملية التواصل معه.							
62	اهتم بانفعالات المعلمين وإيماءاتهم لفهم مشاعرهم وأحاسيسهم							

63	استخدم حركات اليدين كوسيلة من وسائل الاتصال الفاعلة							
الاتصال بناء على اتجاهاته (طرقه)								
64	أفضل الاتصال بجميع المعلمين بنفسي							
65	يفضل الإداري الأكاديمي الاتصال بالمستويات الإدارية الأدنى على الاتصال بالمستويات الإدارية الأعلى							
66	اعمل على مراعاة التسلسل الإداري للمحافظة على أعلى درجات المركزية في الاتصال							
67	أعطي المعلمين المجال الكافي للتعبير عن الذات							
68	اهتم بالاتصالات المتضمنة تبليغ الأوامر والتعليمات أكثر من اهتمامه بتلقي الملاحظات والاقتراحات							

الملحق(ب)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المدير / أختي المديرة...المحترم /المحترمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بدراسة عنوانها (العلاقة بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك)وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية – جامعة مؤتة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (40)فقرة تقيس أنماط القيادة و(23) فقرة تقيس أنماط الاتصال.
راجيا منكم التكرم بقراءة هذه الإستبانة وما تحتويه من فقرات بعناية واهتمام،والإجابة عن جميع فقراتها بدقة وموضوعية مؤكدا لكم بان هذه المعلومات سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لإغراض البحث العلمي فقط
شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث:
محمد الغامدي

القسم الأول:يرجى وضع إشارة (X) أمام رمز الإجابة التي تنطبق عليك

النوع الاجتماعي: ذكر ☐ أنثى ☐

الخبرة الإدارية:

اقل من 5سنوات ☐ 5-10سنوات ☐

10 سنوات فأكثر ☐

القسم الثاني يتعلق بالفقرة التي تقيس أنماط القيادة
(النمط الديمقراطي،الأوتوقراطي،الحر)

الرقم	الفقرة	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق أحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق إطلاقا
	النمط الديمقراطي					
1	أفوض جزءا من صلاحياتي للمعلمين					
2	أشجع المعلمين على إبداء الرأي وحرية التعبير					
3	أتقبل النقد من المعلمين					
4	اعمل على سيادة روح التعاون داخل المدرسة					
5	أراعي ظروف ومقدرات المعلمين عند توزيع الواجبات					
6	اشترك مع المعلمين في حل المشكلات					
7	أتعامل مع الأنظمة والتعليمات بمرونة					
8	اجتمع مع المعلمين بانتظام					
9	أعامل جميع المعلمين بعدل					
10	أشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية					
11	أزود المعلمين بالتغذية الراجعة					
12	أبقى على اتصال دائم ومستمر مع المعلمين					
13	أتيح الفرصة للمعلمين لتطوير مقدراتهم الإبداعية					
	النمط الأوتوقراطي					
14	أستخدم سلطة النظام لفرض قراراتي الاداريه					
15	اهتم بالعمل أكثر من الاهتمام بالمعلمين والطلبة					
16	اقلل من شان الاقتراحات والحلول التي يبديها المعلمون					
17	اطلب من المعلمين تنفيذ الخطط الموضوعة دون مشاركتهم في وضعها					
18	أعلن عن التغيير ثم اعمل على تنفيذه والإشراف عليه عن قرب					
19	أتحدث بطريقه غير قابلة للنقاش					
20	أجد صعوبه في التراجع عن قراراتي					
21	أوزع المسؤوليات دون مراعاة لمقدرات المعلمين					
22	انتقد أداء المعلمين في المدرسة					

23	أعتمد على بعض المعلمين لانجاز أعمالي الخاصة					
24	ارفض أي تغيير في الطرق والأساليب التدريسية					
25	تتسم شخصيتي بالحزم والشدة					
26	أتحدث دائما كممثل للمدرسة في الاجتماعات الخارجية					
	النمط الحر(التسيبي)					
27	أعطي المعلمين الحرية التامة داخل المدرسة					
28	أتعمد ألا أتدخل في شؤون المعلمين					
29	أقوم بحل المشكلات بصورة جزئية					
30	أكثر من المجاملات مع المعلمين على حساب المدرسة					
31	التزم الحياد إزاء المواقف المدرسية التي تحتاج إلى حزم					
32	اسمح للمعلمين بالخروج من المدرسة أثناء العمل					
33	أتردد في اتخاذ القرارات					
34	اسمح للمعلمين بالتأجيل في أداءالأعمال					
35	اجري التغيير لإرضاءالآخرين					
36	أغادر لتلبية طلباتي الخاصة					
37	اعقد الاجتماعات مع المعلمين بشكل غير منتظم					
38	تتسم قراراتي بالارتجال والفوضى					
39	أتجاهل الفروق الفردية بين المعلمين					
40	أتجاهل متابعة المعلمين وظيفيا					

القسم الثالث يتعلق بالفقرات التي تقيس أنماط الاتصال (الكتابي،الشفوي،غير اللفظي،الاتصال بناء على طرقه)

الرقم	الفقرة	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق أحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق إطلاقا
	الاتصال الكتابي					
41	اطلب من المعلمين تقارير خطية عن طبيعة العمل					
42	استخدم صندوق الشكاوى والمقترحات للمعلمين					
43	استخدم لوحة الإعلانات لتوصيل الأوامر والتعليمات للمعلمين					
44	احرص على إيصال التعاميم والتوجيهات المختلفه					
45	أفوض من ينوب عني لمراجعة التقارير واعتمادها					
الاتصال الشفوي						
46	استخدم أسلوب المقابلة الشخصية في جمع البيانات وتوصيل المعلومات					
47	أشارك وأشجع المعلمين وأولياء الأمور للمشاركة في الاحتفالات والمهرجانات					
48	استخدم الهاتف لتوصيل المعلومات للمعلمين للضروره					
49	اعقد الاجتماعات الدورية لتبادل الأفكاروالآراء التربوية مع المعلمين					
50	أشارك في عقد اللقاءات والندوات الطلابية بصورة دورية					
51	استخدم الإذاعة المدرسية للإعلان عن النشاطات المدرسية					
الاتصال غير اللفظي						
52	أجلس بجانب المعلمين بدلامن الجلوس مقابلهم					
53	اهتم بخصائص صوتي(حدته، نبرته وسرعته)أثناءالاتصال مع المعلمين					
54	استخدم اللغة الانفعالية (كملامح الوجه، والنظرات، والابتسامه) كوسيلة اتصال مع المعلمين					
55	أستخدم رسوم الكاريكاتير في بعض المواقف لانتقاد سلوكيات معينة.					
56	أراقب وجه المتكلم لأزيد من عملية التواصل معه.					
57	اهتم بانفعالات المعلمين وإيماءاتهم لفهم مشاعرهم وأحاسيسهم					
58	استخدم حركات اليدين كوسيلة من وسائل الاتصال الفاعلة					
الاتصال بناء على طرقه						
59	أفضل الاتصال بجميع المعلمين بنفسي					
60	أفضل الاتصال بالمستويات الإدارية الأدنى على الاتصال بالمستويات الإدارية الأعلى					
61	اعمل على مراعاة التسلسل الإداري للمحافظة على أعلى درجات المركزية في الاتصال					
62	أعطي المعلمين المجال الكافي للتعبير عن الذات					
63	اهتم بالاتصالات المتضمنة تبليغ الأوامر والتعليمات أكثر من اهتمامي بتلقي الملاحظات والاقتراحات					

الملحق (ج)

قائمة المحكمين

اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
أ.د. أنماركيلاني	اداره تربويه	الجامعه الاردنيه
أ.د. هاني الطويل	اداره تربويه	الجامعه الاردنيه
أ.د. حسن الطعاني	اداره تربويه	جامعة مؤته
د. محمد القضاه	أصول تربيه	الجامعه الاردنيه
د. نايل الرشايده	اداره تربويه	جامعة مؤته
د. عايد الخوالده	اداره تربويه	جامعة مؤته
د. فاطمه الربابعه	اداره عامه	جامعة مؤته
أ.د. خالد السرحان	اداره تربويه	الجامعه الاردنيه
د. صبري الطراونه	قياس وتقويم	جامعة مؤته
د. حسين المؤمني	اداره تربويه	الجامعه الاردنيه

الملحق(هـ)

كتب تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY

President Office

جامعة مؤتة

مكتب الرئيس



Ref. :

Date :

الرقم : ٢٨/١٠٦/ـ١٢٤١

التاريخ : ١٧/جمادى الأولى/١٤٣٤هـ

الموافق : ٢٨/٣/٢٠١٣م

سعادة الملحق الثقافي السعودي في الأردن المحترم

عمّان

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرُّم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالب محمد مسفر الغامدي، والـذي يدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراسته الموسـومة بـــ: **"العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وأنماط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك"**، على المعنيين في المملكة العربيّة السعودية؛ لغايات الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة بالوكالـــة

أ. د. أحمد بطـــاح

نسخة/ عميد الدراسات العليا

٢١٦/٧٩

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٢٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٢٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

المعلومات الشخصية

الاسم: محمد بن مسفر الغامدي

الكلية: العلوم التربوية

التخصص: ماجستير إدارة تربوية

السنة: 2013

هاتف رقم: 00966501955666

البريد الإلكتروني: mhmgam@gmail.com